

O MĄDRĄ I SPRAWNĄ POLSKĘ



KSIĘGA PAMIĄTKOWA DEDYKOWANA
PROFESOROWI WITOLDOWI KIEŻUNOWI



AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

poltext

O MĄDRĄ I SPRAWNĄ
POLSKĘ

O MĄDRĄ I SPRAWNĄ POLSKĘ



KSIĘGA PAMIĄTKOWA DEDYKOWANA
PROFESOROWI WITOLDOWI KIEŻUNOWI



AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

poltext

Redakcja
Ewa Barlik, Anna Goryńska
Korekta
Maria Żółcińska
Projekt okładki
Amadeusz Targoński, targonski.pl
Fotografia prof. Witolda Kieżuna na s. 9
Sławomir Ostrowski
Skład i łamanie
JOLAKS – Jolanta Szaniawska

Copyright © 2022 by Akademia Leona Koźmińskiego
Artykuł *Jedna trzecia i wiek cały* na s. 57–76 Copyright © 2022
by Grzegorz W. Kołodko
Copyright © 2022 for this edition by Poltext Sp. z o.o.
All rights reserved.

Warszawa 2022
Wydanie I

Wydanie publikacji zostało dofinansowane
przez Akademię Leona Koźmińskiego.

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo!
Polska Izba Książki
Więcej o prawie autorskim na www.legalnakultura.pl

Poltext Sp. z o.o.
www.poltext.pl
handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8175-345-6

SPIS TREŚCI

Wstęp

Ewa Barlik, Andrzej K. Koźmiński 11

CZĘŚĆ I

ŻYCIE I PRACA PROFESORA KIEŻUNA

Uczelnie potrzebują wzorów do naśladowania

Grzegorz Mazurek 15

Witold Kieżun – człowiek niezwykle

Wojciech W. Gasparski 19

Podporucznik Witold Kieżun „Krak”, „2786”, „Wypad” – konspirator i Powstaniec Warszawski

Jan Ołdakowski 37

Witold Kieżun – ambasador polskości

Adam Kwiatkowski 43

Wzajemne inspiracje – przyjaźń i nauka

Ewa M. Kwiatkowska 49

CZĘŚĆ II

GOSPODARKA I SPOŁECZEŃSTWO W DOBIE TRANSFORMACJI

Jedna trzecia i wiek cały

Grzegorz W. Kołodko 57

Przełomy polskie 1956–2021. Wymiary społeczno-kulturowe

Witold Morawski 77

Tradycja i transformacja. Przypadek Polski

Piotr Chmielewski 91

Perspektywy innowacji, konkurencyjności i wzrostu polskiej gospodarki <i>Alojzy Z. Nowak</i>	113
Chaos w procesie transformacji. Uwagi i komentarze <i>Jan Napoleon Saykiewicz</i>	123
Patologia prywatyzacji przemysłu lekkiego w Polsce na przykładzie wybranych zakładów z regionu łódzkiego <i>Zdzisława Janowska</i>	133

CZEŚĆ III

TEORIA ZARZĄDZANIA

Witold Kieżun – prekursor nowoczesnego zarządzania <i>Dariusz Jemielniak</i>	153
Diagnozy i terapie organizacji <i>Andrzej K. Koźmiński</i>	159
Etos organizacyjny, czyli o zagrożeniach płynących z autonomizacji celów dla zarządzania dla dobra wspólnego <i>Monika Kostera, Tomasz Ochowski</i>	179
Wyzwania i problemy koncepcji przewagi konkurencyjnej organizacji <i>Krzysztof Oblój</i>	201
Paradoksy myślenia strategicznego <i>Maria Romanowska</i>	213
Diagnozy transformacji – pytanie o zaufanie <i>Dominika Latusek-Jurczak</i>	227

CZEŚĆ IV

PRAKTYKA ZARZĄDZANIA

Witold Kieżun w świecie „białych kołnierzyków”. Wypisy <i>Włodzimierz Piotrowski</i>	241
--	-----

W kierunku nowoczesnej uczelni	
<i>Witold T. Bielecki</i>	253
Ład korporacyjny w etycznym społeczeństwie	
<i>Wiktor Askanas</i>	263

CZĘŚĆ V

INSTYTUCJE DEMOKRATYCZNE PAŃSTWA

Imperatyw ochrony interesu narodowego	
<i>Waldemar Hoff</i>	281
Skuteczność komunikacji nowych ruchów społecznych z władzą publiczną	
<i>Jolanta Jabłońska-Bonca</i>	293
Regulacja prawna zadań organów administracji publicznej	
<i>Wojciech Góralczyk jr.</i>	307
Spis publikacji	
<i>Witold Kieżun</i>	321



Witold Kieżun (6.02.1922–12.06.2021)

WSTĘP

Ewa Barlik, Andrzej K. Koźmiński

Tom, który oddajemy w ręce czytelników, został pomyślany, jeszcze za życia Profesora Kieżuna, jako dar środowiska Jego współpracowników i przyjaciół wręczony Mu z okazji stulecia urodzin. Niestety Profesor nie doczekał tego uroczystego dnia. Postanowiliśmy jednak w niczym nie zmieniać naszego zamierzenia i przygotować na Jego stulecie żywy tekst, złożony z fragmentów rozważań i prac naukowych bezpośrednio lub pośrednio nawiązujących do Jego życia i dorobku. Do udziału zaprosiliśmy osoby, które łączą z Profesorem osobiste więzy znajomości, współpracy i nierzadko przyjaźni zadziergniętej przed wieloma laty i przez lata rozwijanej. Niestety nie wszystkie osoby, do których zwróciliśmy się, były w stanie wywiązać się z tego zobowiązania ze względu na stan zdrowia. Świętej pamięci Arcybiskup Henryk Hoser jeszcze na kilka tygodni przed śmiercią obiecywał „że się postara”...., a przecież łączył ich ważny, wspólny afrykański fragment życiorysu i dorobku.

Teksty zawarte w tym tomie można zaliczyć do jednej z dwóch kategorii: te, które dotyczą ważnych fragmentów i aspektów życiorysu Profesora, i te, które dotyczą podstawowych wątków Jego badań. Jak wykazuje Wojciech W. Gasparski w swoim eseju ujmującym w syntetycznej formie całą skomplikowaną sylwetkę Witolda Kieżuna, te dwa aspekty: życie i twórczość naukowa są nierozzerwalnie ze sobą związane. Tekst Dyrektora Muzeum Powstania Warszawskiego Jana Ołdakowskiego pokazuje sylwetkę Podporucznika Kraka konspiratora i powstańca warszawskiego. Był to, jak sądzimy, formacyjny okres rozwoju osobowości i poglądów Kieżuna. Adam Kwiatkowski przedstawia okres pobytu za granicą, gdy Profesor przyjął na siebie trudną i ważną, unikalną rolę ambasadora polskośći. Ewa M. Kwiatkowska kreśli wyjątkowy

wizerunek przyjaźni i współpracy dwóch wybitnych uczonych: Kwiatkowskiego i Kieżuna. Bez przesady można zaryzykować twierdzenie, że to oni wspólnie nadali kształt polskiej nauce zarządzania w obszarze stylów kierowania. Profesor mawiał, że Akademia Leona Koźmińskiego zajęła w Jego życiorysie zawodowym wyjątkowe miejsce: była tym pracodawcą, z którym pozostawał związany bez przerwy najdłużej w swoim życiu. Rektor ALK Grzegorz Mazurek pisze o roli i miejscu sylwetki Profesora Kieżuna w historii ALK.

Dobór tematów nawiązujących do dorobku Profesora Kieżuna jest o tyle oczywisty, że należy On do tych bardzo nielicznych uczonych, którzy w co najmniej kilku tematach o fundamentalnym znaczeniu na trwałe ukształtowali dyskurs naukowy i debatę publiczną. Takim tematem była polska transformacja ustrojowa. Kieżun nie bał się przenieść reguł sprawnego działania i dobrego zarządzania z poziomu organizacji do poziomu państwa i w wielu swoich szeroko znanych i cytowanych publikacjach poddał polską transformację surowej krytyce. Ta właśnie perspektywa makro dominuje w tekstach Grzegorza W. Kołodko, Witolda Morawskiego, Piotra Chmielewskiego, Alojzego Z. Nowaka i Jana Saykiewicza. Zdzisława Janowska z kolei prezentuje pogłębione studium przypadku patologicznej prywatyzacji zakładów przemysłu lekkiego w regionie łódzkim. Dariusz Jemielniak przedstawia Kieżuna jako prekursora nowoczesnej nauki zarządzania w Polsce. Składa się na tę ocenę kilka wątków, które wprowadził do nauki. Po pierwsze jest to problematyka autonomizacji celów i patologii. Zajmują się nią Andrzej K. Koźmiński i dwójka autorów: Monika Kostera i Tomasz Ochowski. Krzysztof Oblój i Maria Romanowska piszą na temat źródeł przewagi konkurencyjnej i strategii organizacji. Dominika Latusek-Jurczak wiąże problematykę patologii transformacji z deficytem zaufania na poziomie organizacji. Kieżun dał drugie życie polskiej prakseologicznej szkole w nauce organizacji i zarządzania zapoczątkowanej przez wielkiego filozofa Tadeusza Kotarbińskiego. Wielki wkład Kieżuna polegał na zwróceniu się ku praktyce i empirii. Dzięki temu szkoła prakseologiczna unika zarzutów przeteoretyzowania i oderwania od praktyki zarządzania. W tym duchu utrzymane są teksty Włodzimierza Piotrowskiego, Witolda Bieleckiego i Wiktora Askanasa.

Wszystkie te teksty dopiero co zdjęte z warsztatów uczonych świadczą o aktualności myśli i koncepcji Witolda Kieżuna. Z pewnością także w przyszłości będą one inspiracją do dalszych badań.

CZĘŚĆ I



ŻYCIE I PRACA
PROFESORA KIEŻUNA

UCZELNIE POTRZEBUJĄ WZORÓW DO NAŚLADOWANIA

Grzegorz Mazurek



Profesor Witold Kieżun był wyjątkowym członkiem społeczności Akademii Leona Koźmińskiego. Podziwianym i szanowanym nie tylko za wybitne osiągnięcia naukowe i organizacyjne, ale chyba najbardziej za to, jakim był człowiekiem. Był i nadal pozostaje wzorem do naśladowania, źródłem inspiracji i ikonicznym bohaterem dla młodszych pokoleń. To bardzo ważna rola i szczególne wsparcie dla uczelni w dobie globalnego kryzysu uniwersytetów, zagrożonych – jak powiedziałby prof. Kieżun – takimi „jeźdźcami apokalipsy”, jak utylitaryzm, hedonizm, egoizm i jeszcze kilkoma groźnymi „izmami”.

Pamiętając o roli uczelni jako laboratorium wiedzy i badań służących społeczeństwu, w Akademii Leona Koźmińskiego kładziemy nacisk także na praktykę, etykę, kulturę i staramy się wychowywać studentów w duchu poszanowania wolności, godności drugiego człowieka, różnorodności i szeroko rozumianego zrównoważonego rozwoju. Jeśli nasi absolwenci mają zmieniać świat na lepszy, to muszą być silni, odważni i konsekwentni. Tego nie nauczą się z podręczników ani z internetu, ale właśnie od takich osób, jak Witold Kieżun.

Dołączył do pracowników naukowych Akademii Leona Koźmińskiego w 1994 roku, zaledwie rok po powstaniu uczelni. Wiązało się to z powrotem państwa Kieżunów do Polski z wieloletniej emigracji. Z profesorami Stefanem Kwiatkowskim i Wojciechem Gasparskim reaktywowali wówczas słynne seminarium Krytycznej Teorii Organizacji. Comiesięczne spotkania KTO groma-

dziły wybitnych znawców problematyki zarządzania z wielu uczelni, przysłuchiwali się im z ciekawością młodszy pracownicy naukowcy, a nawet studenci. Każde wystąpienie profesora Kieżuna, także to ostatnie, kiedy z powodów zdrowotnych uczestniczył w seminarium online, było odbierane przez publiczność z dużym zainteresowaniem, ze względu na gęstość merytoryczną i oryginalność wywodu, ale też piękny język ubarwiony niespotykanym już przedniojęzykowym „ł”, charakterystycznym dla osób wywodzących się z Wileńszczyzny.

Zapamiętałem profesora Kieżuna jako osobę niezwykle pogodną. Nigdy nie zgłaszał żadnych roszczeń, zawsze był wdzięczny, odnosił się z szacunkiem do każdego człowieka, był skłonny wybaczać wrogom, dzielić się własnymi osiągnięciami, słuchać adwersarzy i z dużą kulturą polemizować z nimi. Ujął mnie, kiedy jako 90-latek samodzielnie pokonywał swoim peugeotem drogę między Warszawą a Paryżem, gdzie mieszka jego córka z rodziną. Przestał pływać i uprawiać żeglarstwo zaledwie kilka lat przed śmiercią, dopiero wówczas, gdy niefortunnie złamał biodro, wskakując z kei na pokład swojej łajby. Promował zdrowy, sportowy i aktywny tryb życia i sam się do tych rad stosował.

Zawsze duże zaciekawienie wzbudzały wspomnienia Pana Profesora z Powstania Warszawskiego, którymi chętnie dzielił się z tymi, którzy chcieli słuchać. Jedno z jego ostatnich wystąpień na YouTube zgromadziło prawie 100 tys. widzów, a wśród licznych komentarzy internautów znajdujemy słowa: „Obcowanie z takiej wielkości intelektualistami z klasycznym, dawnym wykształceniem, jest prawdziwą duchową ucztą. Przykre, że ci dawni odchodzą, a w nowych pokoleniach jest ich już jak na lekarstwo”, „Niesamowite jest to, że słuchamy człowieka wyjątego żywcem z podręczników szkolnych. (...) Należy mu się wielki szacunek za wiedzę, patriotyzm i pokorę. Cieszymy się i czerpmy to, co najlepsze!”.

Powstańczy portret Witolda Kieżuna stał się ikoną dla warszawiaków i dla wielu Polaków w kraju i za granicą. To zdjęcie, „ożywione” w filmie Jana Komasy *Powstanie Warszawskie* z 2014 r., dobrze odzwierciedla emocje towarzyszące młodym wówczas chłopakom i dziewczętom walczącym podczas okupacji niemieckiej o niepodległość kraju. Major Witold Kieżun, odznaczony krzyżem *Virtuti Militari* za odwagę na polu walki, cały czas ożywia wyobraźnię młodych ludzi i zachęca do głębszej refleksji o życiu i do pytania, czy w trakcie wojny zachowałbym się podobnie. Prawdziwa walka to nie to samo, co gra komputerowa. Odwaga i skłonność do podejmowania ryzyka (nie ryzykanctwo!)

są dziś wysoko cenione w zarządzaniu, zwłaszcza w obszarze start-upów i nowych technologii.

Uniwersytet to służba prawdzie, dobru i wolności. W zawiłych dyskusjach naukowych i meandrach poprawności politycznej nie możemy gubić tego imperatywu. Profesor Kieżun dawał wykłady w kilkunastu krajach. Większość z nich dotyczyła zarządzania organizacją i prakseologii, ale nie brakowało też wystąpień historycznych będących jego osobistym świadectwem wydarzeń politycznych XX wieku, zwłaszcza okresu wojny i okupacji, ale też przełomów, jakie miały miejsce w państwach bloku wschodniego.

Był jedną z pierwszych osób, która walczyła z haniebnym sformułowaniem „polskie obozy koncentracyjne”, bezrefleksyjnie powielanym przez niektórych intelektualistów zachodnich. Podczas pobytu w USA i w Kanadzie po 1980 roku w 14 uniwersytetach wygłosił wykład pt. *Spirit of Solidarity*. Nie miał oporów, by wystąpić nawet na Uniwersytecie Łomonosowa w Moskwie, choć być może wśród słuchaczy znaleźliby się pracownicy KGB, która tuż po wojnie odpowiadała za zsyłkę Kieżuna, żołnierza AK, do obozu śmierci na pustyni Kara-Kum. Cudem ocalony, nigdy nie miał w sobie nienawiści do oprawców. Podejmował z nimi dialog na gruncie naukowym, merytorycznym i międzyludzkim.

Uczelnie tak samo potrzebują znakomitych teoretyków, jak praktyków. Profesor Kieżun przez całe swoje życie z sukcesem łączył obie te role. Zarówno jako dyrektor oddziału banku, jak i urzędnik ONZ uczestniczący w misji gospodarczej w Burundi, kierował się tym, co sam głosił, co zaczerpnął od swojego mistrza, prof. Tadeusza Kotarbińskiego – dobrą robotą. Był zafascynowany postęпами ekonomicznymi wielu krajów afrykańskich, a jednocześnie zwracał uwagę na niebezpieczne stosunki kolonialne i postkolonialne, szkodliwe dla relacji międzyludzkich bez względu na to, czy mają miejsce na innym kontynencie, czy w Polsce, w skali makro, czy w skali mikro, gdy dominujące jednostki stosują mobbing czy inne niedozwolone praktyki w miejscu pracy.

Kształcenie liderów w szkole biznesu, a taką jest nasza uczelnia, wymaga też wrażliwości, którą najlepiej pozyskać przez kontakt ze sztuką. Profesor Kieżun jest nie tylko autorem blisko 500 publikacji naukowych, w tym cenionych podręczników, ale też twórcą beletrystyki. Krótkie opowiadania pt. *Niezapomniane twarze* czy spisane z red. Robertem Jarockim obszernie wspomnienia *Magdulka i cały świat* pozwalają poznać otoczenie, tradycje i wartości, które go ukształtowały. Obraz dopełnia zamiłowanie prof. Kieżuna do muzyki. Zasłynął zwłaszcza jako odtwórca fortepianowych utworów Fryderyka Chopina,

których wykonania cenili sobie Jego przyjaciele, znajomi i uczestnicy spotkań z Profesorem na całym świecie. Sam był też kompozytorem.

W 2006 roku, decyzją Senatu Akademii Leona Koźmińskiego, prof. Witold Kieżun otrzymał tytuł doktora *honoris causa* naszej uczelni. Trudno o lepsze wskazania wzoru do naśladowania dla obecnych i przyszłych członków naszej akademickiej społeczności. Gdy w czerwcu 2021 r. – pół roku przed setnymi urodzinami – żegnaliśmy Profesora w Kwaterze Powstańczej na Powązkach Wojskowych, wszyscy mieliśmy poczucie, że odszedł człowiek wybitny, spełniony i kompletny. Profesor Witold Kieżun wyróżniał się niemal w każdej dziedzinie, którą się zajmował. Znakomity uczonek, odważny żołnierz, utalentowany pianista, aktywny sportowiec, zaangażowany działacz społeczny, pisarz, menedżer, doradca rządów i instytucji międzynarodowych. Prawdziwy patriota, walczący zawsze i wszędzie o dobre imię Polski. Ojczyznę rozumiał – jak Norwid – jako „moralne zjednoczenie, bez którego partie są jak bandy lub koczowiska plemienne, których ogniem niezgoda a rzeczywistością dym wyrazów”. Profesor Kieżun był kochany przez studentów, szanowany przez młodszych współpracowników ze świata nauki i powszechnie podziwiany za bohaterskie życie. Pozostanie w naszej pamięci jako niedościgniony wzór i mistrz, a nade wszystko jako dobry, życzliwy i mądry człowiek.



Prof. dr hab. GRZEGORZ MAZUREK, naukowiec i wykładowca akademicki, od 2019 r. rektor Akademii Leona Koźmińskiego.

WITOLD KIEŻUN

– CZŁOWIEK NIEZWYKŁY

Wojciech W. Gasparski



Tysiąc lat z górą liczy historia naszego kraju, a w setnym roku życia odszedł na wieczną wartę Kolega i Przyjaciół, Witold Kieżun. Z tego rachunku wynika, że Witold to świadek jednej dziesiątej historii tysiącletniej Polski i uczestnik wydarzeń zachodzących w ostatnim stuleciu. Obie historie: historia kraju i historia Osoby, obfitowały w wyzwania wymagające zaangażowania w znacznie większym stopniu, niż mógł to znieść niejeden działający podmiot, mówiąc językiem prakseologii. Ty, Witoldzie, dałeś radę. Historia Twoja była podobnie skomplikowana jak historia naszej Ojczyzny. Ale zanim Tobie przyszło się zmierzyć z wyzwaniami czasu próby i dokonać

... Oto w skrócie historia Witolda od lat najwcześniejszych i wczesnych do lat późniejszych po dni ostatnie.

Miejscem urodzenia Witolda było Wilno. Tam to w zimowy dzień 6 lutego 1922 roku przyszedł na świat dziarski chłopak. Rodzice nadali mu imię, jakie nosił jego ojciec, jakby przeczuwali, jakim wyzwaniom będzie musiał stawić czoła ich syn, urodzony przewodnik i lider. Imię Witold pochodzące od litewskiego *Vytautas*, znaczy „władający ludem, „przewodzący ludowi” (*vyti* – gnać, *tauta* – lud). Już w opisie bitwy pod Grunwaldem sporządzonej w języku starosłowiańskim, a przechowywanym w archiwum w Mińsku Litewskim, jest wymieniony *Vytautas Kiežunas*. Kto wie, czy to nie przodek naszego Kolegi. Ta litewska rodzina spolonizowała się na początku XVII wieku, o czym

świadczy notowanie nazwiska Kieżun z polskim herbem Jezierza właśnie. Ojciec naszego Kolegi, Witold Jezierza Kieżun, był wysokim, jednym z najwyższych w mieście, postawnym mężczyzną. On to, w mundurze kapitana, przy szabli, co rano zgrabnie wskakiwał na wierzchowca, udając się, w towarzystwie ordynansa, do swego wojskowego gabinetu lekarskiego. Wspominając ojca, powiada Witold junior, że Witolda seniora odprowadzały spojrzenia przechodzących pań, a juniora rozpierała duma.

Państwo Kieżunostwo mieszkali w mieście Matki Boskiej Ostrobramskiej w pięknym apartamencie vis-à-vis Katedry na placu Katedralnym do roku 1931, w którym zmarł ojciec w wieku 39 lat. Przyczyną śmierci była depresja po zgonie Zbigniewa, starszego brata Witolda, po przeprowadzonej przez ojca operacji wyrostka robaczkowego. To spowodowało, że matka Witolda, Leokadia, *de domo* Bokun, lekarz stomatolog, popadła w odrętwienie, była wręcz zdruzgotana – wspomina Witold. Straciła inicjatywę życiową, co było tym dotkliwsze, że sytuacja finansowa rodziny się pogorszyła. Witold znalazł się w pustce emocjonalnej, bowiem był ignorowany przez matkę. Nie zdawała sobie sprawy z jego stanu emocjonalnego. Pewnego dnia powiedział wzburzony, że lepiej byłoby, gdyby to on umarł, a nie Zbyszek. Ostrze tego oświadczenia ukłuło matkę, otrzeźwiając ją, i skłoniło do aktywności. Zdecydowała się na zmianę otoczenia na Warszawę. Nowym miejscem zamieszkania stał się warszawski Żoliborz. Witold został uczniem stołecznego Gimnazjum i Liceum im. Ks. Józefa Poniatowskiego, gdzie złożył egzamin dojrzałości w maju 1939 roku.

Witold stwierdzi po latach: „Byłem ciekawy życia, chciałem być aktywny, dziś użylibyśmy modnego słowa: kreatywny. Ale to, co we mnie wtedy zakiełkowało, jeszcze długo znajdowało się w fazie embrionalnej. Mogło zostać całkowicie zaprzepaszczone, zapomniane, lub rozwinąć się w złym kierunku. O wszystkim zadecydowała nauka i atmosfera w Gimnazjum Józefa Poniatowskiego, a także wyjątkowy klimat etyczno-moralny i ideowy inteligenckiego Żoliborza lat trzydziestych i okresu wojny oraz okupacji, Dzięki temu okrzepłem” (Jarocki i Kieżun, 2013, s. 46)¹.

Matka Witolda w styczniu 1932 roku podjęła pracę na popołudniowej zmianie w gabinecie dentystycznym Kasy Chorych w Mińsku Mazowieckim, dokąd musiała dojeżdżać koleją. Wracała po godzinie 21.00, gdy Witold już

¹ Cytat z książki *Magdulka i cały świat – rozmowa biograficzna z Witoldem Kieżunem*. Na pamiątkę dziedziczki Magdaleny Magdulką był nazywany folwark Doliny Horodziej należący do rodziny Gięsztorów. Magdulka była dla Witolda miejscem spędzania wakacji, niebywale radosnym, pełnym zapachów, słowem – miejscem zaczarowanym jego dzieciństwa.

spał. Był zdyscyplinowany – matka kazała mu odrobić lekcje i kłaść się do łóżka o 20.30, to on odrabiał, co było zadane, i kładł się o czasie, zasypiając z poczuciem dobrze spełnionego obowiązku. W roku 1935 matka Witolda uzyskała pracę na Żoliborzu w Gimnazjum im. Aleksandry Piłsudskiej w godzinach przedpołudniowych. Umożliwiło to podjęcie przez nią prywatnej praktyki dentystycznej w domu po południu, po wyposażeniu mieszkania w gabinet dentystyczny. Dzięki temu poprawiły się warunki materialne, co umożliwiło spędzanie wakacji w Magdulce albo nad morzem lub w górach (Jarocki i Kieżun, 2013, s. 84).

W roku 1937 Witold miał okazję poznać przedsmak tego, co wisiało na włosku w ówczesnej Europie. Pojechał pociągiem z matką i jej szwagierką Heleną Bokunową na Wystawę Światową do Paryża. Wracali przez Berlin, który okazał się miastem wypełnionym młodzieżą w mundurach Hitlerjugend i Bund Deutscher Mädeln. Wszyscy opaleni, rośli, radośni. „Ktoś kiedyś sprzed wojny w Europie określił krótko: kraje pod dykturą zawsze mają młodzież radosną, prężną i świetnie maszerującą” (komentarz R. Jarockiego; Jarocki i Kieżun, 2013). Wakacje pomaturalne, w czasie których Witold odbył – obowiązkową po maturze – służbę w Junackich Hufcach Pracy w Zakopanem, okazały się ostatnimi nie tylko dlatego, że ukończył szkołę, lecz przede wszystkim dlatego, że 1 września pamiętnego roku 1939 hitlerowskie Niemcy rozpoczęły II wojnę światową najazdem na Polskę, a 17 września tegoż roku dołączył do nich stalinowski ZSRR, realizując postanowienia paktu Ribbentrop-Mołotow.

Witold mający wezwanie do wojska w Trauguttowie pojechał z kolegami w stronę Brześcia, co okazało się nieudane, bowiem już pod Mińskiem Mazowieckim zabrakło benzyny. Na apel Prezydenta Warszawy Starzyńskiego wrócił więc do stolicy. W drodze powrotnej, akurat 17 września, natknął się w okolicach Kołbieli na patrol niemiecki. Zostaje dołączony do kilkusetosobowej grupy polskich żołnierzy jeńców konwojowanych przez żandarmów niemieckich w marszu w kierunku Prus Wschodnich. Udaje mu się jednak uciec i wrócić na Żoliborz, gdzie stwierdza, iż większość budynków ziele pustką wybitych szyb na skutek niemieckich bombardowań miasta. Witold nie zastanawiał się długo. Udał się do nauczyciela prac ręcznych pana Baranowskiego, aby nauczyć się szklenia. Wkrótce stał się szklarzem, co się zowie. Umiejętność ta okazała się pomocna podczas powrotu ze zsyłki do obozu w ZSRR.

Jesienią 1940 roku Witold podejmuje studia w Szkole Wawelberga i Rotwanda mającej status pomaturalnej szkoły technicznej. Prowadzi także aktywność podziemną. Na rok przed rozpoczęciem studiów wstępuje do konspiracji

wojskowej, nie mówiąc o tym matce. Składa przysięgę na ręce Adama Rzewuskiego² i przyjmuje pseudonim „Krzak”. Przygotowując się do tego, co miało później nastąpić, zbierał z kolegami z konspiracyjnej broni ukrytą w czasie kampanii wrześniowej. Poza szkoleniem zajmuje się także kolportażem prasy podziemnej. W roku 1943 zostaje żołnierzem batalionu „Baszta” i kompanii „Radio”. Twórcami tego batalionu Armii Krajowej byli uczniowie Gimnazjum i Liceum im. Księcia Józefa Poniatowskiego. Witold podkreślał, że nikt z kolegów z jego klasy nie wykoleił się i nie zhańbił konfliktem z prawem. Świadczy to również o poziomie wykształcenia i wychowania szkolnego. Była to szkoła niezwykła, uważał Witold.

Podczas Powstania Warszawskiego Witold dostaje pseudonim „Wypad” na pamiątkę udanego wypadu oddziału specjalnego pod jego dowództwem na Poczta Główną 2 sierpnia 1944 r. Za tę akcję otrzymał Krzyż Walecznych. Witold był taki, jakimi byli młodzieńcy, jak Jasio Bytnar, „Rudy”, zmarły po odbiciu go z rąk gestapo pod Arsenalem. Po dekonspiracji oddziału Witold zmienia miejsce zamieszkania, zdaje egzamin eksternistyczny z programu szkoły podchorążych i zostaje włączony do batalionu „Gustaw-Harnaś”. „Na szczęście mam taką naturę – dodaje – że w sytuacjach zagrożenia rodzi się we mnie chęć walki, wręcz agresji, a nie biernego podporządkowania się. Ta cecha leżała u źródła moich trzykrotnych ucieczek: raz w czasie kampanii wrześniowej, drugi podczas jednej z łapanek w Warszawie, a trzeci z transportu niemieckiego do obozu po Powstaniu”.

Kto był w Muzeum Powstania Warszawskiego, ten widział fotografię młodego mężczyzny z karabinem maszynowym w dłoniach, uśmiechniętego radością zwycięzcy nad oddziałem niemieckich żołnierzy, których wziął ze swoją drużyną do niewoli i odebrał broń tak potrzebną polskim powstańcom. W 70-lecie Powstania podobiznę Witolda zamieszczono na okolicznościowym znaczku wydanym przez Poczta Polską, a miasto Warszawa nadało mu godność Honorowego Obywatela stolicy.

Witold nie mógł przewidzieć, że po zakończeniu wojny przyjdzie mu potwierdzać dojrzałość i odwagę w jeszcze bardziej dramatyczny sposób. Oto

² Adaś Rzewuski był synem właściciela majątku Maliniak pod Pawłowem. W okresie II wojny światowej należał do Armii Krajowej i nosił pseudonim „Burza”. 15-letni Adaś Rzewuski został ciężko ranny w spotkaniu z żandarmami niemieckimi w dniu 31 marca 1944 roku. Po aresztowaniu został przywieziony do siedziby żandarmerii niemieckiej w budynku wikariatu w Lekowie. Mimo ciężkich tortur nie wydał nikogo, zaś zrywając nocą z ran bandażę, doprowadził do własnej śmierci.

bowiem na początku 1945 roku, tuż po 23. urodzinach, zaaresztowano go w Krakowie, gdzie zamierzał studiować prawo. Zamiast zasiąść w audytorium Uniwersytetu Jagiellońskiego, został osadzony w więzieniu na Montelupich, a następnie 23 marca 1945 r. wywieziony do ZSRR. Przez Syberię trafił do gułagu Krasnowodzko na pustyni Kara-Kum nad granicą Iranu (Turkmenia). Trudne warunki obozowe spowodowały choroby. Ciężko chory na tropikalną beri-beri, z częściowym paraliżem nóg, przewieziony został do szpitala w Kazanie (Uzbekistan), a później do Brześcia nad Bugiem. Droga do łagru i pobyt w nim były czasem istnej gehenny, której wielu nie przeżyło. Witold był bliski śmierci. Przeżycie zawdzięcza sile organizmu i sile charakteru. Jakby tego było mało, jego powrót do kraju w 1946 r. zaczął się od „kwarantanny” w obozie pracy Ministerstwa Bezpieczeństwa Publicznego w Złotowie.

Sądzić należy, że jednym z wydarzeń, które spowodowało powrót Witolda do kraju, był list Jana Strzeleckiego do Stalina domagający się uwolnienia Witolda z obozu. Strzelecki był rzecznikiem koncepcji „humanizmu socjalistycznego” głoszonego przez Związek Niezależnej Młodzieży Socjalistycznej, któremu przewodniczył. Wątpliwe, aby Stalin czytał ten list, ale z pewnością list zrobił wrażenie na tych, od których zależało zwolnienie Witolda z obozu.

Po powrocie Witold, niczym bohater *Trylogii* Henryka Sienkiewicza, powiedział sobie „nic to” i podjął studia na Uniwersytecie Jagiellońskim, uzyskując w roku 1949 dyplom magistra prawa. Po ukończeniu studiów chciał pracować na uczelni, ale nie mógł jako *persona non grata* z przyczyn politycznych. Równoległe ze studiami pracował w Narodowym Banku Polskim. W czasie studiów poznał m.in. Jerzego Turowicza i księdza Karola Wojtyłę. Ponadto pobierał lekcje gry na fortepianie u pianisty Kazimierza Krzyształowicza, doskonaląc interpretację utworów Chopina i Beethovena, a także komponował własne utwory, w tym cykl ballad nawiązujących do improwizacji, jakie zapamiętał z pobytu w szpitalu więziennym.

Dalszą pracę w banku podjął w Warszawie, dokąd został przeniesiony z Krakowa na stanowisko inspektora. Poznał wówczas osoby zajmujące kluczowe stanowiska w NBP, w tym Witolda Trąmpczyńskiego, prezesa NBP, którego oceniał jako wybitnego fachowca. Zdaniem Witolda Narodowy Bank Polski wyróżniał się profesjonalizmem, był najlepiej zorganizowaną i najlepiej pracującą instytucją w PRL. Witold wymienia jeszcze dalszych prezesów: Stanisława Majewskiego i Leonarda Siemiątkowskiego. Ten ostatni został mianowany na stanowisko prezesa jako drugi z najlepszych praktykantów przygotowywanych do objęcia stanowiska wykwalifikowanego pracownika

kadry kierowniczej NBP. Pierwszym najlepszym był Witold Kieżun, ale nie miał szans ze względów politycznych. Podobnie nie zaakceptowano propozycji powierzenia mu stanowiska wiceprezesa nowo tworzonego banku RWPG w Moskwie. Po latach Witold dostał kopię fragmentów akt KGB z 1945 roku zakupionych³ przez producentów filmu o deportacji AK-owców z Krakowa na Sybir. W tych dokumentach Witold Kieżun określany był jako „dowódca oddziału specjalnego przy naczelnym dowódcy AK, generale Borze-Komorowski” (Jarocki i Kieżun, 2013, s. 321). Te rzekome informacje były fałszywką sprokurowaną przez Polaka-zdrajcę.

Witold uważał, że bez tych ciężkich doświadczeń, których nie życzył nikomu, byłby „pewnie człowiekiem duchowo płytszym, uboższym o wiedzę o kondycji ludzkiej. Dowiedziałem się, że jestem odporny psychicznie w sytuacjach kryzysowych, że jestem w wysokim stopniu pozbawiony wyobraźni stopnia grożącego mi niebezpieczeństwa, a w związku z tym mogę uchodzić niezasłużenie za człowieka bardzo odważnego. Dowiedziałem się też, że występuje szeroko upowszechniona potrzeba istnienia *sacrum*: modlitwa, wiara były czynnikiem silnie podtrzymującym odporność psychiczną” (Jarocki i Kieżun, 2013, s. 252).

Październik 1956 roku był czasem, w którym podjęto w NBP wysiłki na rzecz destalinizacji banku. Witold był współautorem referatu, w którym zawarto propozycje grona opracowującego projekt zmian. Zespół opracowujący zmiany był żartobliwie nazywany „juntą bankową”. Na pytanie, czym się skończył bunt „junty”, Witold odpowiada: „naszą przegraną”. Rada Ministrów anulowała zgodę ministra finansów na postulaty „junty”. Jedynie podniesiono uposażenia pracownikom NBP i polecono zwolnić prowodyrów „junty”, co okazało się niewykonalne. Przynależność do rady zakładowej Związku Zawodowego Witolda Kieżuna – wiceprzewodniczącego rady, i Mariusza Zembrzuskiego – przewodniczącego rady, chroniła ich przed zwolnieniami przez trzy lata od czasu, gdy zostali wybrani. Jednak za karę Witold nie mógł pracować w centrali NBP. Przeniesiono go więc do IX Oddziału NBP w Warszawie, mieszczącego się przy ulicy Nowogrodzkiej. „Dzięki zamiarowi świątelnego prezesa banku Edwarda Droźniaka – mówi Witold – wykorzystano moją energię i kreatywność do stworzenia wzorcowego oddziału. Objąłem kierownictwo tego oddziału”.

Ten oddział Banku oraz jego dyrektor stali się sławni. „Życie Warszawy” pisało o nich artykuły, Polska Kronika Filmowa pokazała ich w swoim serwisie,

³ Kupione po 2 dolary za stronę.

Irena Dziedzic przeprowadziła wywiad w *Tele-Echu*. Wszystko to się stało dlatego, że Witold opracował plan wyposażenia technicznego i ergonomicznego na najwyższym możliwym w owym czasie poziomie. Był to rok 1959. Wyposażył oddział w najnowsze niemieckie maszyny księgujące oraz wprowadził aparaturę głośnikową do komunikacji wewnętrznej na dwu piętrach. Ponadto polecił zainstalować łagodne, relaksujące oświetlenie, klimatyzację wentylatorową, automatyczną regulację ogrzewania, system numerkowy przyjmowania klientów, telefoniczną aparaturę konferencyjną na dwadzieścia osób. Umeblowanie, w szczególności krzesła, były ergonomicznie ukształtowane. Pomieszczenie miało kolor jasnej zieleni, takie były również biurka i indywidualne ich oświetlenie. Środki na to zapewnił prezes Droźniak z puli funduszu inwestycyjnego. „Upowszechniałem wzorzec, ideę dyrektora intelektualisty koncentrującego się na problemach strategicznych i świadomego swojej służebnej funkcji” – mówi Witold i dodaje: „Z tak pojmowanej roli dyrektora wynikała jak najdalej idąca autonomia wysoko wykwalifikowanych pracowników włączonych do procesu zarządzania w ramach różnych form samorządu pracowniczego i motywowanych satysfakcją indywidualnego mistrzostwa dobrej roboty”. Wynikało to z zafascynowania Witolda hasłem dobrej roboty Tadeusza Kotarbińskiego. Film o tym oddziale wyświetlany był w całej Polsce przed każdym filmem fabularnym, a nosił tytuł *Alicja w Krainie Czarów*. Kończy swą opowieść Witold, stwierdzając, że upowszechnienie takich zmian wymagałoby „głębszych zmian w strukturze NBP i większej autonomii banku centralnego” (Jarocki i Kieżun, 2013, s. 354–356). W ówczesnych warunkach było to niemożliwe.

Godne uwagi jest to, że Witold pomimo wielu dramatycznych przeżyć i zagrożenia życia nie zgorzkniał, lecz zachował pogodę ducha. Był pełen entuzjazmu, stanowiąc wzór do naśladowania. Był jedną z tych postaci, o których Tadeusz Kotarbiński pisał, że zasługują na szacunek ludzi godnych szacunku. Witold nie porzucił swoich zainteresowań naukowych. Uważał, że działalność banku powinna być pogłębiona badaniami z zakresu zarządzania i przedsiębiorczości. Zamierzał przygotować rozprawę doktorską. Nie było to jednak proste, jak miało się okazać.

Pierwszą próbą było podjęcie pracy na Uniwersytecie Jagiellońskim pod kierunkiem prof. Władysława Woltera. Witold opracował projekt rozprawy o międzynarodowym prawie karnym. Niestety zatrudnieniu sprzeciwił się Akademicki Związek Walki Młodych. Ich zdaniem „niedawny więzień polityczny nie jest właściwą osobą do etatowej pracy naukowej w dziedzinie prawa na socjalistycznym uniwersytecie”. Po przeniesieniu do stolicy podjął studia

na seminarium doktorskim w katedrze prawa finansowego kierowanej przez prof. Jerzego Lubowickiego. W wyniku tych studiów napisał rozprawę pt. *System finansowy drobnej wytwórczości przemysłu terenowego*. Jednak stan zdrowia promotora spowodował, że przeszedł na emeryturę. Jego następcą, prof. Leon Kurowski, ocenił rozprawę Witolda jako niespełniającą zasad gospodarki socjalistycznej.

Trzecia próba również była negatywna z kuriozalnej przyczyny. Oto na seminarium prowadzonym przez Witolda na SGPiS jeden ze studentów zadał mu pytanie: „W socjalizmie źródłem osobistego majątku może być tylko praca, tymczasem na reaktywowanych państwowych wyścigach konnych można wygrać olbrzymie sumy bez pracy. Jak pan to wytłumaczy?”. Witold odpowiedział, że nie wszystkie decyzje rządu mają charakter czysto socjalistyczny, a niekiedy są efektem kalkulacji ekonomicznej. Sprawa trafiła do sekretarza partii na uczelni, który na słowa Witolda krytycznie odnoszącego się do donosicielstwa studentów zapytał, czy nie podoba mu się „socjalistyczna wrażliwość studentów”. Witold odparł, że donosicielstwo jest naganne. Sekretarz zareagował: „A nam się nie podobają pańskie poglądy”. Nie trzeba było czekać długo, po dwu dniach zawiadomiono Witolda, że z końcem roku akademickiego rozwiążą z nim umowę o pracę.

Czwarte podejście zakończyło się sukcesem. Za radą prof. Aleksandra Gieysztora Witold zajął się problematyką zarządzania, a za sugestią prof. Adama Sarapaty zwrócił się o promotorstwo do prof. Jana Zieleniewskiego, kierownika Pracowni Ogólnych Problemów Organizacji Pracy PAN. Rozprawa była poświęcona sylwetce dyrektora organizacji. Witold obronił ją w SGPiS w roku 1961. Obecny na obronie wiceprezes NBP Piotrowski zaproponował Witoldowi powrót do centrali na stanowisko wicedyrektora Biura Organizacji, z zadaniem zorganizowania Biura Studiów Organizacyjnych. Biuro było pierwszą organizacją typu *research and development* w historii banku. Liczyło 24 osoby o zainteresowaniach naukowych.

Bez zbędnej zwłoki Witold przystąpił do opracowywania rozprawy habilitacyjnej, współpracując z Katedrą Teorii Organizacji prof. Jerzego Kurnala w SGPiS oraz uczestnicząc w seminarium prowadzonym przez prof. Jana Zieleniewskiego w PAN. Praca pt. *Autonomizacja jednostek organizacyjnych* była przedstawiona na kolokwium habilitacyjnym w SGPiS w 1969 roku, gdzie uzyskał stopień doktora habilitowanego. Profesor Jan Zieleniewski, który wysoko cenił swojego ucznia, wskazał go na następcę, kiedy przeszedł na emeryturę w 1970 roku.

Docent Kieżun kierował Zakładem Prakseologii PAN przez trzy lata, gromadząc wokół placówki liczne grono specjalistów teorii organizacji i zarządzania oraz inicjując interdyscyplinarne studia doktoranckie. Nie dane mu jednak było kontynuowanie zamierzonych prac. Władze PAN, działając pod naciskiem politycznym, zmusiły go do dymisji. Jak się okazało, planowano utworzenie instytutu „organizacji i kierownictwa”. Efemeryda ta egzystowała zaledwie dwa lata z okładem, zaś Witold Kieżun podjął wykłady na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, uzyskując tytuł profesora nadzwyczajnego w roku 1975.

Profesor Kieżun był zaangażowany w kształcenie młodych naukowców przygotowujących rozprawy doktorskie pod jego kierunkiem. Publikował książki i liczne artykuły, także w językach angielskim i francuskim. Lata 80. i część 90. ubiegłego stulecia spędził za granicą, wykładając w University School of Business w Filadelfii, Duquesne University w Pittsburghu, EHC University de Montreal i Université du Québec. Współpracował z McGill University w Montrealu, gdzie przewodniczył Radzie Programowej Polskiego Instytutu Sztuki i Nauki. Został zaproszony do współpracy z Organizacją Narodów Zjednoczonych jako ekspert i specjalista oraz kierownik projektu w krajach afrykańskich. Tam udało mu się zamienić porażkę w sukces. Jego nazwisko stało się synonimem polskiej teorii organizacji.

Witold Kieżun jest autorem ponad 300 publikacji, w tym 70 monografii, podręczników, serii wykładów i wielu innych. Na szczególne wyróżnienie zasługuje jego podręcznik *Sprawne zarządzanie organizacją* nagrodzony Grand Prix Akademickich Targów Książki „Atena 1997”. W dziele tym została przedstawiona prakseologiczna teoria organizacji. Towarzystwo Naukowe Prakseologii nadało mu godność członka honorowego. Myliłby się jednak ten, kto myślałby o Witoldzie jako jedynie o badaczu, wykładowcy, praktyku, żołnierzu. Jest on także autorem wspomnień *Niezapomniane twarze*, o której Zbigniew Herbert napisał, że jest to unikatowa proza. Ponadto skomponował kilka utworów muzycznych. Był także pasjonatem żeglarstwa, pływania i gry w tenisa.

Profesor Witold Kieżun współpracował z Akademią Leona Koźmińskiego od czasu jej utworzenia. Wykładał również w Międzynarodowej Szkole Zarządzania i Akademii Humanistycznej w Pułtusku. Był zapraszany na liczne konferencje i wykłady gościnne w Wielkiej Brytanii i Francji. Wykładając, oferował studentom nie tylko wiedzę, lecz także własne doświadczenia zawodowe i życiowe. Zajmował wiele stanowisk w stowarzyszeniach naukowych i redakcjach czasopism. Był zapraszany jako ekspert do komentowania różnych spraw.

W 1996 roku grono naukowców, w tym prof. Witold Kieżun, z Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego (tak bowiem nazywała się dzisiejsza Akademia Leona Koźmińskiego), debatując nad rozwojem teoretycznej myśli organizacyjnej, zgodziło się, że istotnym elementami współczesności są:

- (a) dynamiczny postęp techniczny w dziedzinie informatyki i automatyzacji oraz szybko postępująca globalizacja gospodarcza z jednoczesnym postępem integracji politycznej i demokratyczną, wolnorynkową transformacją w wielu krajach;
- (b) niezadowalający poziom zarówno praktyki, jak i teorii organizacji i zarządzania w tym nowym środowisku zewnętrznym.

W związku z tym zdecydowano powołać międzyuczelniane ogólnopolskie seminarium Krytycznej Teorii Organizacji (KTO), grupujące samodzielnych pracowników naukowych i doktorantów, mające za zadanie kształtowanie elementów nowoczesnej, zintegrowanej, wielodyscyplinarnej teorii organizacji i zarządzania, której podstawą byłaby współczesna polska rzeczywistość. Seminarium to miało nawiązywać do czwartkowych seminariów prakseologicznych prowadzonych przez prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Sali Okrągłego Stołu Pałacu Staszica w Warszawie. Tom *Krytyczna Teoria Organizacji* pod redakcją Witolda Kieżuna jest zbiorem referatów wygłoszonych na Seminarium w ciągu pierwszych pięciu lat działalności (Kieżun, 2004; 2011; 2015; Kieżun i Kubin, 2004). Referaty te charakteryzują się krytycyzmem zarówno w stosunku do aktualnej rzeczywistości, jak i do dotychczasowej teorii i zastosowań w praktyce. Imponujące są zredagowane przez niego dalsze trzy tomy referatów wygłoszonych na Seminarium. Tom piąty *Krytyczna Teoria Organizacji: Elementy filozofii i praktyki zarządzania* (Gasparski i Kieżun, 2020) zredagowaliśmy wspólnie. Była to ostatnia nasza – moja z Witoldem – wspólna praca, podsumowująca 20-letni dorobek Seminarium KTO. Zadedykowaliśmy książkę pamięci inicjatorów prakseologicznej refleksji nad teorią i praktyką organizacji i kierowania: Tadeuszowi Kotarbińskiemu, Janowi Zieleniewskiemu i Tadeuszowi Pszczołowskiemu.

Witold pozostawał wierny metodzie badawczej, którą była obserwacja uczestnicząca. Z pełnym zaangażowaniem głosił, że „Ostateczna konkluzja z wyżej przedstawionego, dalece niekompletnego, zarysu organizacji badań i prób wdrożeń dyrektyw polskiej prakseologicznej szkoły teorii organizacji i zarządzania, sprowadza się do prostego postulatu: intensywnego rozwijania

prakseologicznej wiedzy organizacyjnej i odwagi w sprawnym likwidowaniu permanentnego konfliktu na etapie wdrożeń pomiędzy prakseologią a polityką”. Co zaś się tyczy nauki zarządzania, to ze skromnością i znanstwem refleksyjnego praktyka zauważał, że: „Za wcześnie jeszcze, ażeby ocenić te wszystkie starania o postęp w dziedzinie naszych zainteresowań, wydaje się jednak, że są szanse, ażeby w nowych warunkach pełnej swobody intelektualnej i fascynującego okresu dynamicznej transformacji systemowej zbudować poważny gmach teorii i praktyki sprawnego zarządzania”.

Połączenie dobrej roboty i doskonałości było marzeniem Witolda Kieżuna, tak oto wyrażonym w wykładzie, jaki wygłosił, gdy odbierał pierwszy dyplom doktora *honoris causa* Akademii Leona Koźmińskiego w roku 2006: „Moje marzenie to upowszechnienie w teorii i w polskiej praktyce sprawnej »dobrej roboty« jako źródła autotelicznej satysfakcji w myśl naukowej wizji Tadeusza Kotarbińskiego, który doskonałość dobrej roboty łączył z kanonami racjonalnej etyki i felicytologii, przy wzajemnej »ekumenicznej« tolerancji i współdziałaniu sfery *sacrum* i *profanum*. Było to marzenie o teoretycznym zdefiniowaniu i o szerokim upowszechnieniu modelu wartościowego życia, zgodnego z filozofią »być«, określaną niegdyś przez Ericha Fromma i Papieża Jana Pawła II, jednocześnie kształtującego pełną satysfakcję autentycznej wartości, łączenia dobra i piękna. To dobro miało również charakter wartości użytkowej kształtując wspaniałą doskonałą całość. Te marzenia kształtowały już starogrecką ideę *kalos kagathos*⁴ ważną w trudnych czasach.”

Wówczas to, w recenzji sporządzonej na okoliczność doktoratu *honoris causa* Akademii Leona Koźmińskiego, pisałem: „Słowniki etyki definiują honor jako cechę związaną z takimi wartościami jak odwaga, odpowiedzialność i wierność. Te cechy stają się niezwyklej jakości będącej źródłem szczęścia osobistego. Takimi były czasy młodości Witolda, podobnie jak wszystkich Kolumbów rocznik 20-ty. Codzienny egzamin zdawany przez ludzi tego pokolenia przypadał na czas okupacji hitlerowskiej i Powstania Warszawskiego. Ich idealizm i gotowość do zaangażowania wzmocnione były wiarą w dobrą sprawę, o którą walczyli” (Gasparski, 2006, s. 103–106). Takim był Witold właśnie.

⁴ Kalokagathia (stgr. καλοκάγαθία kalokagathia, od καλὸς κάγαθος kalos kagathos – dosł. „piękny i dobry”), właściwa forma kalokagathia – greckie pojęcie oznaczające połączenie dobra z pięknem.

Drugi doktorat *honoris causa* otrzymał Witold w Akademii Obrony Narodowej⁵. Przypominano przy tej okazji bohaterski udział Witolda w Powstaniu Warszawskim. W tej walce brał czynny udział absolwent Szkoły Wawelberga i Rotwanda, *ergo* technik-inżynier, studiujący także prawo na podziemnym Uniwersytecie Warszawskim, a przy tym dzielny żołnierz Armii Krajowej. Nic przeto dziwnego, że uroczystość nadania Witoldowi doktoratu *honoris causa* właśnie przez Akademię Obrony Narodowej skłoniła mnie do przygotowania rymowanej laudacji oddającej ton tego wydarzenia. Nie tylko naukowy. *C'est le ton qui fait la chanson*, powiadają Francuzi, ton tworzy piosenkę. Tak to pod dyktando czynów naszego Przyjaciela słowa ułożyły mi się w rymy (ramka 1), których melodia brzmi akordami heroizmu i oddania sprawie. Jego odwaga na polu walki została doceniona i wyróżniona. Miał zaledwie lat dwadzieścia dwa, gdy generał Komorowski „Bór” udekorował go Srebrnym Krzyżem Orderu *Virtuti Militari*.

Po uhonorowaniu go trzecim honorowym doktoratem przez Uniwersytet Jagielloński uzupełniłem rymowaną laudację o kilka nowych strof (ramka 2). Spełniły się i te życzenia, bowiem także Katolicki Uniwersytet Lubelski nadał mu godność doktora *honoris causa*.

RAMKA 1

Witoldowi Kieżunowi z okazji doktoratu *honoris causa* AON

Litewskie korzenie, Książęce imię. Dumne spojrzenie. Serce olbrzymie Polsce oddane. Na śmierć i życie W niej zakochane.	Znajdziesz słuchaczu I czytelniku. Nie bez łzy płaczu, Ani w wierszyku, Jego czyn zbrojny Pełen patosu, W odwagę hojny, Wymaga głosu <i>Militare Virtuti</i> , Honor i męstwo. <i>Cordiale salutii</i> Twe jest zwycięstwo!	Przeto <i>Roma locuta</i> , Jak głoszą Rzymianie. <i>Causa honoris</i> , a nie <i>finita</i> , Panowie i Panie! Twórcy dalsze lata, Niechaj radosne i długie, Owocują dla świata Niespłacalnym długiem. (9 maja 2012)
---	---	--

⁵ Obecnie uczelnia ta nosi nazwę Akademii Sztuki Wojennej.

RAMKA 2

uzupełnienie dodane z okazji nadania doktoratu h.c. przez UJ

Moc tych życzeń nie miała.	Pomni zasług krajana Laur położyli na skroni	Trzeci to już laur honorowy
Niech więc każdy się dowie,	Uczonych myśli Tytana.	Co zdobi Mistrza skronie.
Że właśnie zaowocowała	Dostarcza wzoru tradycja	Chyląc z uszanowaniem głowy
W królewskim Krakowie.	<i>Plus ratio quam vis</i> Jak głosi UJ-otu	Życzymy dalszych serdecznie.
Tam to Jagiellońscy patroni	inskrupcja, Że ważna nie siła, lecz myśl.	Niech w laurów tych koronie Króluje nam wiecznie!

Czyż nie jest naturalne, że urzeczywistnieniu marzenia Witold Kieżun oddał lata aktywnego zaangażowania w projekt społeczny realizowany w jednym z krajów afrykańskich pod auspicjami ONZ? Wyposażony w dorobek prakseologicznej metodologii projektowania, którą pozytywnie oceniał, przystąpił do rozwiązywania problemu w iście systemowy sposób. „(...) Wydawało się, że prakseologiczno-solidarnościowy projekt budowy sprawnego demokratycznego państwa – pisał Kieżun – zostanie zrealizowany i będzie mógł służyć jako swoisty model dla innych rozwijających się krajów, a jednocześnie wzbogacić prakseologiczną teorię organizacji materiałem empirycznym dotyczącym zarządzania wielkim systemem, jakim jest państwo. Niestety, już w cztery miesiące po wyborach w Burundi nastąpił zamach stanu, [który] nie doprowadził jednak do zmiany systemu, ale powróciła znowu groza permanentnego konfliktu międzyplemiennego. Ostateczna więc ocena projektu jest ambiwalentna. Wydaje się, że próba prakseologiczno-systemowego podejścia do problemu transformacji była racjonalnie pomyślana. Popełniono jednak zasadniczy błąd, za który jednoznacznie można winić dogmatyczną politykę amerykańską reprezentowaną przez Bank Światowy, tj. konieczność jak najszybszego wprowadzenia systemu wielopartyjnego z całym arsenałem konkurencji międzypartyjnej” – konstatuje z żalem Witold Kieżun.

Doświadczenie, jakie wyniósł ze służby dla Organizacji Narodów Zjednoczonych, skłoniło profesora Kieżuna do sformułowania przestrogi pod adresem nie tyle wolnego rynku, ile swawolnej gospodarki i takiej polityki: „Efektywność kontrwładzy w stosunku do przedsiębiorstw nastawionych bezpardonowo na

duży zysk i kształtujących różnorodnie groźne społecznie, patologiczne sytuacje, jest jednym z istotnych problemów w wolnorynkowej gospodarce, niejednokrotnie trudnych do rozwiązania w związku z coraz bardziej rozwijającą się filozofią totalitarnego liberalizmu opartego na zasadzie »zabrania się zabraniać«.

Z zagadnieniem tym wiąże się wizja globalnej konkurencji, jak zatytułował Kieżun esej poświęcony wkładowi Andrzeja K. Koźmińskiego do nauki o zarządzaniu. Pisze o nim, że: „Po opracowaniu szeregu oryginalnych koncepcji organizacyjnych fascynuje się szybko zbliżającym się zagadnieniem globalizacji i już w latach 80-tych rozpoczyna wykład międzynarodowego zarządzania. Efekt tej fascynacji to, obok kameralnego typu opracowań, pierwszy polski, napisany przez jednego autora, podręcznik międzynarodowego zarządzania, w którym, wśród wszechstronnie przedstawionych opinii wielu autorów, wyraźnie kształtuje się oryginalna autorska wizja globalnej konkurencji”. Pozytywnie prof. Kieżun oceniał także innowacyjność społeczną rozwijaną przez Stefana Kwiatkowskiego, wskazując na: „Oryginalny podział wprowadzony przez Kwiatkowskiego obejmujący trzy typy innowacji społecznych: w sferze rządzenia, w sferze rynku i w sferze zarządzania. Ciekawe jest tu rozróżnienie pojęć rządzenia i zarządzania, które wiele lat później stało się kanonem nowoczesnego podejścia do problematyki administracji publicznej (*public governance*)”.

Tak oto doszliśmy do dziedziny stanowiącej przedmiot specjalnych zainteresowań profesora Kieżuna, tj. do zarządzania publicznego. W związku z tym zagadnieniem Kieżun stwierdzał, że: „Trudniejszym problemem jest pozytywne rozwiązanie konfliktu prakseologia vs polityka w sferze działań władzy prawodawczej, wykonawczej i sądowniczej, gdzie patologiczny model Czterech Jeźdźców Apokalipsy Zarządzania odgrywa stale zbyt dużą rolę”.

W roku 2011 prof. Kieżun wydał książkę *Drogi i bezdroża polskich przemian* (Wydawnictwo ECOTV Sp. z o.o., Warszawa), będącą zbiorem jego tekstów ułożonych w trzy podzbiory: (1) Myśl prakseologiczna i jej luminarze, (2) Usprawnianie zarządzania, (3) Fragmenty historii. Są to artykuły, wywiady i rozdziały w pracach zbiorowych. Te podzbiory dotyczą: teoretycznego rodowodu zarządzania, którym jest prakseologia, postulatywnej problematyki kształtowania dyrektyw praktycznych mających służyć sprawnemu funkcjonowaniu systemu w skali makroorganizacyjnej krajowej i światowej, a wreszcie wydarzeń historycznych, wpływających na aktualną rzeczywistość. Tom otwiera wykład *O dobrej robocie i doskonałości* wygłoszony na uroczy-

stości otrzymania doktoratu *honoris causa* w Akademii Leona Koźmińskiego. Dalszych dziesięć tekstów przedstawia poszczególne wątki badań prakseologicznych, poczynając od sumarycznego przedstawienia polskiego wkładu do nauki organizacji i zarządzania oraz prakseologicznej teorii organizacji i kierowania, a także nauki społeczne Jana Pawła II. Omawia więc autor społeczno-polityczną rolę przedsiębiorstwa wolnorynkowego, teorie przekonywania, dyskusji i sprawnego działania, globalną konkurencję, metodologię projektowania, ideę społeczeństwa innowacyjnego oraz próbę transformacji makroorganizacyjnej. Druga część książki czerpie wiedzę z doświadczeń autora jako eksperta ONZ w krajach afrykańskich, Kanadzie, Polsce i Unii Europejskiej. Wspólnym mianownikiem tekstów pomieszczonych w trzeciej części książki jest ich historyczność. Tematycznie są one różnorodne: od artykułu na zamówienie I sekretarza KC PZPR Edwarda Gierka do wspomnień z gułagu. Na okładce książki zamieszczone są słowa, jakie napisałem specjalnie w tym celu. Oto one:

„Opus magnum Profesora Witolda Kieżuna *Drogi i bezdroża polskich przemian* zdaje sprawę ze swego rodzaju alchemii słowa poszukującej filozoficznego kamienia aktywności dzielnej, to jest sprawnej w godziwym celu. Paradoksalnie, jest to poszukiwanie owocne, bo dostarcza ważnych przemysłów zasługujących tyleż na natychmiastową aprobatę, ileż skłaniające, ba! zapraszające wręcz, do krytycznej debaty. Prace zebrane w tym imponującym tomie są świadectwem postawy już to dociekliwego badacza, już to refleksyjnego, a przy tym nie stroniącego od osobistego zaangażowania, praktyka. Autor nie jest – mimo dramatycznych przeżyć, wielokrotnie na krawędzi utraty życia i zdrowia – człowiekiem zgorzkniałym. Wręcz przeciwnie, jest pełnym entuzjazmu człowiekiem czynu przekonanym, że chce to móc. Zdania pomieszczone na licznych stronicach tej książki dowodnie ów entuzjazm potwierdzają. Entuzjazm dodaje siły, a znawstwo rzeczy wielowymiarowej perspektywy. Nie zaskakuje więc, że Witold Kieżun dostarcza swym dziełem i postawą wzoru osobowego zarówno kolegom z kręgów akademickich, jak również studentom i doktorantom, których kształci, a także działaczom administracyjnym i politycznym reformującym Rzeczpospolitą”.

Był Witold osobą niezmiernie emocjonalną, z którą to emocją nierzadko wkraczał na stronicę swych dzieł. Jak coś kochał – to całym sercem, jak czegoś nie uznawał – to walił z grubej rury. Zdarzało się także, że nie uwolnił się od emocji, pisząc swe dzieła. Takim niewolnym od emocji dziełem jest *Patologia transformacji* (Poltext, Warszawa 2012). Swą emocjonalność usprawiedliwił

cytatem z Władysława Bartoszewskiego głoszącym, że „Ostrość krytyki jest wyrazem odpowiedzialności i miłości. Mądrze kochający rodzice oczekują od swych dzieci więcej niż od innych. Tylko rodzice głupio kochający są zachwyceni wszystkim, co ich dzieci robią. My powinniśmy naszą Ojczyznę kochać mądrze”. W książce Witold Kieżun przedstawił negatywną stronę renesansu kapitalizmu w Polsce w kontekście agresywnej gry międzynarodowego kapitału kierującego się neoliberalnym paradygmatem. Na książkę składa się pięć rozdziałów: elementy teorii patologii organizacji, dziedzictwo ludowej demokracji, dekolonizacja i neokolonizacja, elementy patologii transformacji, administracja publiczna i ustawodawstwo. Autor uważał, że dokonana transformacja miała charakter kapitalistycznej dekolonizacji transformującej się Polski, a reformy administracyjne miały charakter patologiczny. Szczególnie krytyczny był w stosunku do zachowania powiatów w strukturze podziału administracyjnego kraju. Posługuje się metaforą Czterech Jeźdźców Apokalipsy Biurokracji: Gigantomania, Luksusomania, Korupcja i Arogancja władzy.

Witold dostarczył książkę Prezydentowi RP Bronisławowi Komorowskiemu, który w liście skierowanym do uczestników sesji KTO zorganizowanej dla uczczenia 90-lecia prof. Kieżuna napisał m.in.: „Twórczości naukowej Profesora Kieżuna, w tym jego najnowszej książki, poświęcona jest dzisiejsza sesja naukowa w Akademii Leona Koźmińskiego. Władzom Uczelni należą się szczególne podziękowania za zorganizowanie tej jubileuszowej uroczystości. Formułowane w publikacjach Pana Profesora oceny bywają niejednokrotnie krytyczne, także w odniesieniu do przebiegu polskiej transformacji. Na tym jednak polega urok demokratycznej przestrzeni publicznej, że jest w niej również miejsce na krytyczne argumenty, które pobudzają do refleksji i nie pozwalają popaść w intelektualny marazm”.

Do ostatnich dni był zajęty pisaniem książki, w której zamierzał zdać sprawę ze swego życia obfitującego w zdarzenia zasługujące na uwiecznienie. Los przesądził, że będzie to symfonia niedokończona.

Tadeusz Kotarbiński zalecał postępować w życiu wedle następujących zasad: „Lub czynić coś, kochaj kogoś, nie bądź gałganem, żyj poważnie”. Witold czynił wiele we wszystkich rodzajach aktywności, będąc teoretykiem i praktykiem zarządzania, naukowcem, nauczycielem, żołnierzem, komentatorem zdarzeń społecznych i politycznych. Widać było, że lubił robić to, co robił. Kochał współtowarzyszkę walki powstańczej Danutę z Magreczyńskich, czyli „Jolę” – sanitariuszkę z kompanii „Anna” batalionu „Gustaw”, późniejszego lekarza stomatologii, z którą się ożenił. Mieli dwoje dzieci: córkę Krystynę

i syna Witolda Olgierda. Był Witold człowiekiem dzielnym, co potwierdzają wyróżnienia, odznaczenia i tytuły honorowe. Wszystko, co czynił, traktował serio. Można więc powiedzieć, że spełniał z nadatkiem wskazania Mistrza. Był człowiekiem niezwykłym i takim pozostanie w naszej pamięci.

BIBLIOGRAFIA

- Gasparski, W. (2006). A Review of Scholarly Achievements of Professor Witold Kieżun. *Dialogue and Universalism*, 16(10), 103–106.
- Gasparski, W. i Kieżun, W. (red.) (2020). *Krytyczna teoria organizacji: Elementy filozofii i praktyki zarządzania*. Warszawa: Poltext.
- Jarocki, R. i Kieżun, W. (2013). *Magdulka i cały świat – rozmowa biograficzna z Witoldem Kieżunem*. Warszawa: Iskry.
- Kieżun, W. (red.) (2004). *Krytyczna Teoria Organizacji: Wybór zagadnień*. Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Kieżun, W. (red.) (2011). *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kieżun, W. (red.) (2015). *Sprawniejsze państwo*. Warszawa: Poltext.
- Kieżun, W. i Kubin, J. (red.) (2004). *Dobre państwo*. Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.



Prof. dr hab. WOJCIECH GASPERSKI, pracownik naukowy Akademii Leona Koźmińskiego, prekursor prakseologii i etyki biznesu. Przyjaźnił się z prof. Kieżunem od lat 60., kiedy razem uczestniczyli w seminarium prakseologicznym PAN.

PODPORUCZNIK WITOLD KIEŻUN „KRAK”, „2786”, „WYPAD” – KONSPIRATOR I POWSTANIEC WARSZAWSKI

Jan Ołdakowski



Zaczynając pisać tekst do Księgi na stulecie urodzin Profesora Witolda Kieżuna, nie przypuszczałem, że tekst ten stanie się przedwczesnym pożegnaniem. Trzy lata temu umówiliśmy się z Profesorem, że swoje stulecie urodzin zorganizuje w Muzeum Powstania Warszawskiego. Przy każdej naszej rozmowie wracał do tego planowanego wydarzenia, miałem wrażenie, że to utrzymywało go przy życiu w niełatwym dla niego czasie. Generał Czas – jak wielu z nich, Powstańców, mawiało – zdecydował inaczej.

Profesor Witold Kieżun przyszedł na świat 6 lutego 1922 r. w Wilnie w rodzinie lekarskiej. Jego ojciec, także Witold, był lekarzem internistą, a matka Leokadia dentystą. Po śmierci ojca w 1931 r. matka z Witoldem przeniosła się do Warszawy. Jak sam napisze po latach, warszawski Żoliborz stanie się jego małą ojczyzną. Mimo że wiele lat Witold Kieżun spędzi poza granicami Polski, to od tego momentu, od 1931 roku, będzie na całe życie warszawiakiem.

W 1939 r. Witold złożył egzamin dojrzałości w Gimnazjum i Liceum Humanistycznym im. ks. Józefa Poniatowskiego w Warszawie. Abiturient Kieżun zdał celująco egzamin maturalny. Ale zdając go, nie wiedział, że prawdziwy egzamin dojrzałości przyjdzie mu zdawać przez najbliższe lata. Tak zresztą, jak wielu przedstawicielom swojego pokolenia. On sam i jego pokolenie Powstańców Warszawskich ten egzamin zda celująco.

Po skończeniu szkoły Witold zgłosił się do odbycia szkolenia wojskowego w Szkole Podchorążych Artylerii Przeciwlotniczej w Trauguttowie koło Brześcia nad Bugiem. Dostał rozkaz stawienia się tam 15 września. Zgodnie z poleceniem dotarł na miejsce, ale na skutek postępów ofensywy niemieckiej musiał wracać.

Podczas przedzierania się do Warszawy został zatrzymany przez Niemców. Uciekł z kolumny jenieckiej w rejonie Otwocka. Przedostał się do Józefowa, gdzie ojciec jego kolegi miał aptekę. Po powrocie do Warszawy pracował jako szklarz, gdyż po niemieckich bombardowaniach we wrześniu było wielkie zapotrzebowanie na takie usługi. Mieszkał na Żoliborzu, w budynku na rogu ulic Krasińskiego i Dziennikarskiej. Zaangażował się w działalność konspiracyjną w organizacji „Bicz”. Kolportował prasę konspiracyjną.

W 1940 r. dostał się do otwartej przez Niemców dwuletniej zawodowej inżynierskiej Państwowej Szkoły Budowy Maszyn (powstała na bazie przedwojennej Państwowej Wyższej Szkoły Budowy Maszyn i Elektrotechniki im. H. Wawelberga i S. Rotwanda). Jego kolegą ze szkolnej ławy był Jan Bytnar (1921–1943), którego cechą charakterystyczną w przeciwieństwie do Kieżuna, który miał 190 cm wzrostu, był najniższy wzrost wśród słuchaczy. Witold wspominał swoje spotkanie z legendarnym konspiratorem, który wyraził uwagę: „Ale dryblas jesteś”, odpowiedź była równie bezpośrednia: „A ty malutki”.

Uzyskawszy tytuł inżyniera po skończeniu szkoły Witold zaczął studia na podziemnym Wydziale Prawa Uniwersytetu Warszawskiego. Był żołnierzem w kompanii łączności „Lucjan” (dow. Jerzy Stefan Stawiński „Lucjan”, 1921–2010) w Batalionie Sztabowym „Baszta”. W konspiracji używał pseudonimu „Krak” i „2786”. Z powodu fali aresztowań wśród żołnierzy kompanii na początku 1944 r. musiał się ukrywać. Zamieszkał u swojego stryja przy ul. Mickiewicza. Posługiwał się fałszywymi dokumentami wystawionymi na nazwisko Jerzy Jezierza. Wstąpił do dywersyjnego oddziału specjalnego, zorganizowanego w ramach Batalionu „Gustaw”, do jego zadań należało zdobywanie zaopatrzenia oraz pozyskiwanie samochodów niemieckich na potrzeby partyzantki. Tuż przed wybuchem Powstania Warszawskiego został ranny w rękę.

Powstanie rozpoczął na ul. Chmielnej 28. Jak wspominał – w porównaniu z żołnierzami innych oddziałów – był dobrze uzbrojony. Miał niemiecki pistolet maszynowy MP 40 (tzw. szmajser) z trzema magazynkami oraz cztery granaty (po dwa polskie i niemieckie). Miał też polski hełm. 2 sierpnia uczestniczył w zdobyciu budynku Poczty Głównej. Na ul. Wareckiej zastrzelił wzięciem do niewoli 14 żołnierzy niemieckich. Dokonał tego, jak opowiadał po latach,

z zaciętą bronią. Dowódca natarcia „Harnaś” po akcji powiedział do niego: „To był wspaniały wypad, wobec tego ty nie będziesz żaden »Krak«, jesteś »Wypad«”.

W połowie sierpnia brał udział w walkach na ul. Żelaznej w rejonie magazynów browaru Habermuscha i Schiele. Uczestniczył w działaniach osłonowych przygotowujących powstańczą akcję zdobycia obsadzonego przez Niemców kompleksu Komendy Policji i Kościoła Św. Krzyża na Krakowskim Przedmieściu. Był wyznaczony do obsadzenia stanowiska strzeleckiego w Pałacu Staszica. W czasie bitwy o kompleks Komendy Policji i Kościoła Św. Krzyża w dniu 23 sierpnia „Wypad” został wyznaczony razem z pięciuosobowym zespołem do zajęcia stanowiska na strychu budynku przy ul. Traugutta 3, skąd miał wspierać akcję. Polecono mu ostrzeliwanie pozycji niemieckich w dwupiętrowej plebanii (tzw. księżówka), przed którą znajdował się bunkier wroga ze stanowiskiem ciężkiego karabinu maszynowego. Po zniszczeniu bunkra pociskiem granatnika przeciwpancernego Piat żołnierze przeprowadzili atak na księżówkę, która została przez nich obsadzona. Podczas dalszych etapów walki „Wypad” uczestniczył w zmaganiach o budynek główny komendy. W momencie starcia zdobył ciężki karabin maszynowy. Wyniósł go z budynku z zamiarem przekazania na kwaterę oddziału przy ul. Świętokrzyskiej 17.

Można powiedzieć, że w tym momencie został obdarzony przez los czymś wyjątkowym – na zewnątrz został nagrany na taśmie filmowej przez operatora Biura Informacji i Propagandy. Na znanych sekwencjach filmowych z 27 sierpnia 1944 r. roześmiany „Wypad” ma na głowie hełm, ubrany jest w panterkę, na ramionach ma dystynkcje kaprała, a w lewej ręce trzyma wspomniany zdobywczy ckm. Dzięki temu zdjęciu stał się jedną z ikon Powstania Warszawskiego. A także jedną z ikon Muzeum Powstania Warszawskiego, bo każdy gość odwiedzający Muzeum widzi uśmiechniętą twarz Witolda Kieżuna z olbrzymiego plakatu powieszonego na wieży Muzeum. „Wypad” został udekorowany Krzyżem Walecznych na podstawie Rozkazu nr 23 Komendanta Okręgu Warszawa AK.

Po zwycięskiej walce został skierowany do objęcia stanowisk w Pałacu Staszica, a po upadku Powiśla (7 września) dostał rozkaz do wycofania się na teren ruin Poczty Głównej (pl. Napoleona). Po walkach w rejonie ul. Świętokrzyskiej został skierowany do sześćdziesięciosześcioletniego (16 pięter) budynku Prudentialu na pl. Napoleona (obecnie pl. Powstańców Warszawy), gdzie wyznaczono go do obsadzenia wysoko położonego stanowiska celem obserwowania działalności artylerii sowieckiej podczas operacji zdobywania Pragi. Było to istotne z punktu widzenia taktyki działań sił powstańczych.

19 września „Wypad” został awansowany na stopień plutonowego, został wymieniony w Rozkazie nr 31 Komendanta Okręgu Warszawa AK z 20 września 1944 roku. Kilka dni później, 23 września, dostał rozkaz stawienia się na powstańczych pozycjach przy ul. Kredytowej 6. Nie będąc tego świadomym, stał się uczestnikiem inspekcji polskich pozycji prowadzonej przez dowódcę AK, gen. dyw. Tadeusza Komorowskiego „Bora” i komendanta Okręgu Warszawa AK, gen. bryg. Antoniego Chruściela „Montera”. Podczas wizytacji został udekorowany osobiście przez gen. „Bora” najwyższym polskim odznaczeniem wojskowym – Krzyżem Srebrnym Orderu Wojennego *Virtuti Militari*. Ostatnim zadaniem powstańczym, jakie mu powierzono, było odeskortowanie do szpitala przy ul. Jasnej rannego dowódcy Batalionu „Gustaw”, mjr. Ludwika Gawrycha „Gustawa”. Dwa dni po podpisaniu *Układu o zaprzestaniu działań wojennych w Warszawie*, 4 października „Wypad” uzyskał awans na stopień podporucznika. Prowadzony w kolumnie Powstańców do niewoli, uciekł w drodze do Ożarowa razem z kilkoma kolegami. Przedostał się do Błonia, następnie dotarł do Kielc, potem do wsi Maleszowa i do Krakowa, gdzie zastał go koniec wojny. Tam rozpoczął studia na Uniwersytecie Jagiellońskim, ale już 9 marca 1945 r. został aresztowany przez sowieckie służby bezpieczeństwa. Rozpoczął się powojenny rozdział jego życia.

Profesor Witold Kieżun był darczyńcą Muzeum Powstania Warszawskiego. W 2004 roku przekazał do Muzeum szereg dokumentów, które mogą służyć jako źródła do jego biografii. Najciekawszymi z nich są Legitymacja AK, Zaświadczenie o otrzymaniu Krzyża Wojennego Orderu *Virtuti Militari*, Zaświadczenie o otrzymaniu Krzyża Walecznych oraz maszynopis wspomnień pt. *Moje Virtuti Militari*. Oprócz wymienionych materiałów w zasobie MPW znajduje się także podarowane przez prof. Kieżuna: opracowanie pt. *Okruchy wspomnień z lat walki i martyrologii AK*, a także relacja *Armia Krajowa jedzie na Sybir*. Profesor przekazał także szereg egzemplarzy prasy konspiracyjnej i powstańczej, a także ulotki z okresu Powstania Warszawskiego i ulotkę niemiecką *Ultimatum do ludności miasta Warszawy!*

Muzeum w ramach projektu historii mówionej w dniu 27 lipca 2005 r. przeprowadziło wywiad z prof. Kieżunem, który jest opublikowany na stronie internetowej MPW.

Powstańcza scena, na której radosny „Wypad” pokazuje do kamery zdobyty ckm, znalazła się w filmie *Powstanie Warszawskie* (2014), wyprodukowanym przez Muzeum Powstania Warszawskiego, zrealizowanym na bazie pokolorowanych i odnowionych powstańczych materiałów filmowych. Na premierze

tego filmu Witold Kieżun powiedział, wspominając Powstanie: „Zupełnie niesłychana sytuacja: paręset tysięcy ludzi pomyślało tak samo. Jednością. W związku z tym na hasło »Polska« odpowiedź »jedność«. Ta satysfakcja z jedności została na zawsze w naszej pamięci”.

W pamięci pracowników i wolontariuszy Muzeum Powstania Warszawskiego Witold Kieżun pozostanie wybitnym nauczycielem patriotyzmu i pięknego zaangażowania w sprawy publiczne.



JAN OŁDAKOWSKI, dyrektor Muzeum Powstania Warszawskiego, które w ekspozycji stałej prezentuje sylwetkę i wspomnienia powstańcze prof. Kieżuna.

WITOLD KIEŻUN

– AMBASADOR POLSKOŚCI

Adam Kwiatkowski



W latach siedemdziesiątych, osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych profesor Witold Kieżun podczas swoich krótszych i dłuższych pobytów za granicą, wykładał na uniwersytetach, m.in. w Wielkiej Brytanii, w Stanach Zjednoczonych, w Kanadzie i we Francji. Jego praca nie ograniczała się do zajęć ze studentami – był także ambasadorem polskości. Rozpowszechniał wiedzę o polskiej szkole prakseologii, a także szkole prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania.

W 1998 r. rektor ówczesnej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, profesor Andrzej K. Koźmiński, podczas Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji poświęconego dorobkowi naukowemu dwóch pionierów organizacji i zarządzania w Polsce, czyli profesorom Witoldowi Kieżunowi i Tadeuszowi Pszczołowskiemu, witając gości, mówił o bohaterach spotkania: „Chcieliśmy się spotkać po to, by dokonać także waloryzacji bardzo istotnego elementu naszej naukowej przeszłości, która także jest w pewnej mierze teraźniejszością, mianowicie dorobku tzw. prakseologicznej szkoły w nauce organizacji i zarządzania. Jest to o tyle istotne, że jest to polski dorobek, myśl teoretyczna, która z Polski się zrodziła i promieniowała na Europę” (Koźmiński, 1998, s. 9). Sam bohater spotkania, w odbywającym się w trakcie tego seminarium panelu dyskusyjnym, podkreślał: „(...) wszędzie tam, gdzie wykładałem, a wykładałem w kilkunastu uniwersytetach angielskich, francuskich, amery-

kańskich, kanadyjskich, wszędzie propagowałem prakseologię. Przede wszystkim aparaturę pojęciową i muszę powiedzieć, że to zrobiło kolosalną karierę w tych wszystkich uniwersytetach. Są skrypty w dalszym ciągu rozpowszechniane wśród studentów” (Kieżun, 1998, s. 25).

Długoletnia aktywność profesora Witolda Kieżuna nie ograniczała się jednak do działalności naukowej – prowadzenia zajęć i seminariów, a także publikowania książek i artykułów. O jego zamiłowaniach do sztuki, w tym do muzyki, opowiadało wielu, którzy mieli szczęście i okazję z nim się spotkać. Mówili, że gdy tylko zobaczył pianino lub fortepian, zasiadał do niego i grał utwory Fryderyka Chopina. Gry na instrumencie Profesor nauczył się jeszcze przed wybuchem II wojny światowej. Kto wie, jak potoczyłaby się jego kariera muzyczna, gdyby nie wojna i związana z nią niemożność rozwijania muzycznych zdolności.

Mój Ojciec – Profesor Stefan Kwiatkowski – niejednokrotnie opowiadając o „Witku”, jak zawsze mówił o swoim Przyjacielu – zwracał uwagę na jego talent nie tylko naukowy, lecz także literacki. Mówił o poezji i o nader oszczędnej w słowach prozie Witolda Kieżuna. Nie tylko on dostrzegał ten talent. W opublikowanej w „Tygodniku Solidarność” recenzji książki Profesora Kieżuna pt. *Niezapomniane twarze* Zbigniew Herbert podkreślał czystość, elegancję i sprawność prozy autora. Pisał: „Leży przede mną książka znakomita. (...) W oczy rzuciła mi się przede wszystkim kompozycja tej minipowieści oraz styl, który trafnie charakteryzuje autora. Niepowtarzalna proza Witolda Kieżuna to zaledwie czternaście krótkich rozdziałów zamykających się w narracyjną całość. Całkowicie świadom wzruszenia, jakie towarzyszyło mi podczas lektury, stwierdziłem z przekonaniem, że obcuje z jednym z najwybitniejszych utworów półwiecza. Proza Witolda Kieżuna, nasycona wszystkimi zapachami, smakami, kolorami tej ziemi, mimo szczupłej objętości sprawia wrażenie ogromnego, apokaliptycznego fresku z narodowej Kaplicy Sykstyńskiej. Z Kieżunem łączy mnie nierozzerwalnie prawie wszystko, bo i pasje miłości, i naukowe zacięcie, precyzja obserwacji, wreszcie spokojna ekspresja tej wiernej rzeki słów. Powiedzcie, czyż nie jest to doprawdy wszystko, albo prawie wszystko?” (Herbert 1998). Niestety proza profesora Witolda Kieżuna została zgodnie z kolejnym fragmentem recenzji Herberta „(...) chyba całkowicie zignorowana przez polską krytykę” (Herbert 1998). Są jednak i tacy, którzy jej nie tylko nie zignorowali, ale byli, i w dalszym ciągu są, pod jej ogromnym wrażeniem.

Połączenie wiedzy, umiejętności gry na instrumencie, a także opowiadania anegdot i prowadzenia konwersacji powodowały, że profesor Witold Kieżun

podczas swoich pobytów zagranicznych był chętnie zapraszany, i to nie tylko przez rodaków mieszkających na Zachodzie. Trudno bowiem wyobrazić sobie lepszego ambasadora Polski na obczyźnie niż profesor, który obok bogatego dorobku naukowego, znajomości kilku języków obcych potrafi jeszcze ubarwić spotkanie towarzyskie wieloma opowieściami oraz wspaniałą grą na fortepianie. Anegdotyczne są już opowieści o kolacjach kończących się przedłużającymi się właściwie w nieskończoność recitalami muzycznymi, podczas których zasłuchani biesiadnicy milkli, wsłuchani w muzykę wychodzącą spod jego palców. Ja też miałem okazję słuchać muzyki przyjaciela naszego domu, jak określali go zawsze moi rodzice, i jak sam o sobie mówił. Pamiętam, jak podczas towarzyskich spotkań „na Waszyngtona”, u moich rodziców, wymykał się do małego pokoju mojej siostry, w którym stało jej pianino. Jak tylko zaczynał na nim grać, właściwie wszystkie znajdujące się w mieszkaniu osoby podążały za dźwiękami wydobywającymi się z instrumentu. Według wspomnień mojego Ojca sytuacja wyglądała dokładnie tak samo za oceanem. Tam też wszyscy zasłuchani byli w muzykę Fryderyka Chopina w wykonaniu profesora Witolda Kieżuna.

Wszędzie tam, gdzie rzucały go losy historii, profesor Witold Kieżun z dumą podkreślał swoje polskie pochodzenie, opowiadał o bohaterstwie swoich kolegów i przyjaciół – żołnierzy Armii Krajowej. Zawsze również mówił dobrze o polskiej nauce, myśli technologicznej i odkryciach. Dlatego też nie dziwi, że w rozmowie prowadzonej z profesorem Andrzejem K. Koźmińskim stwierdził: „Drażni mnie każdy przejaw negatywnego wizerunku Polski i Polaków w świecie” (Kieżun, 2011, s. 219). Takich zachowań nigdy nie był w stanie akceptować. W trakcie jednego ze swoich pobytów w Stanach Zjednoczonych spowodował zniknięcie książki z tzw. *Polish Jokes* z księgarni znajdującej się na uniwersyteckim kampusie. Chociaż zawsze miał ogromne poczucie humoru, nigdy nie mógł znieść, że ktokolwiek mógłby żartować z Polski i z Polaków. Przecież o wolną Polskę walczył w czasie II wojny światowej. Był żołnierzem Armii Krajowej, bohaterem Powstania Warszawskiego. Dzięki swojej odwadze i bohaterstwu przeszedł do historii.

W trakcie Powstania Warszawskiego poznał Danutę Magreczyńską (ps. Jola), swoją przyszłą ukochaną żonę, która jako sanitariuszka również brała czynny udział w Powstaniu. Tych dwoje połączyła nie tylko walka o niepodległą Polskę, lecz także wspólne wartości, duma z bycia Polakami i miłość do Ojczyzny, które towarzyszyły obojgu małżonkom do ostatnich dni ich życia. Ogromne zdjęcie młodego powstańca – Witolda Kieżuna – znajduje się w Mu-

zeum Powstania Warszawskiego, a dzieci i młodzież w szkołach na przykładzie jego historii uczą się o losach Polski i Polaków.

Podczas naszych licznych spotkań wielokrotnie opowiadał mi o swoich tęsknotach za Polską i Polakami. Szczególnie odczuwał je wtedy, gdy był z dala od Ojczyzny i nie zawsze mógł do niej przyjechać. Wszędzie, gdzie tylko rzuciły go losy, szukał kontaktów z innymi Polakami. Odnajdywał ich nawet w miejscach, w których z pozoru było to trudne do wyobrażenia. Do legendy przeszła już jego ogromna przyjaźń z arcybiskupem Henrykiem Hoserem. Znajomość ta rozwinęła się, gdy obaj przebywali w Burundi. Arcybiskup był częstym gościem w afrykańskim domu małżeństwa Kieżunów.

W 1989 r., gdy Polska odzyskała suwerenność, Profesor, przebywający wówczas w Montrealu, otrzymał polski paszport. Natychmiast przyjechał z żoną na urlop do Polski, co świadczy o tym, jak bardzo tęsknił za ukochaną Ojczyzną. Nadszedł czas, w którym małżeństwo Kieżunów zaczęło planować na dobre powrót do Polski. Nie wyobrażali sobie bowiem dłuższego pozostawania na obczyźnie. Ich wielokrotne przyjazdy, krótsze i dłuższe, związane były nie tylko z odwiedzaniem ukochanych miejsc oraz szerokiego grona rodziny i przyjaciół, ale również z pracą naukowo-badawczą i tą ze studentami. Na stałe wrócili do Polski w 1999 roku.

Zarówno podczas krótszych i dłuższych pobytów w Polsce, jak i po powrocie na stałe do Ojczyzny profesor Witold Kieżun z żoną byli częstymi gośćmi w moim domu. Profesor zawsze mówił ciepło o pobytach za granicą, ale dopiero rozmowy o Polsce i Polakach sprawiały mu prawdziwą radość. Pamiętam słoneczne Święta Zmartwychwstania Pańskiego, obchodzone jak zwykle bardzo tradycyjnie w moim rodzinnym domu. Wszystko odbywało się, co zawsze podkreśla moja Mama, zgodnie z tradycją jej rodzinnego, kresowego domu. Suto zastawiony stół, fantastyczne, domowe jedzenie i niekończące się rozmowy. Tego poranka zasłuchani byliśmy w opowieści o dzieciństwie profesora Witolda Kieżuna, szczególnie o wspaniałych chwilach w rodzinnych stronach na Kresach, o jego podróżach, o pracy na amerykańskich uniwersytetach, o spotkaniach z rodakami na obczyźnie. Nasz gość mówił nam o rodzinnym, wileńskim domu, o tradycjach, o Świętach. To wielkanocne spotkanie przeciągało się w nieskończoność i nikomu nie spieszyło się do jego zakończenia.

Pamiętam, jak wielokrotnie profesor Witold Kieżun wraz z moim Ojcem wymieniali się spostrzeżeniami na temat kształcenia uniwersyteckiego w Polsce i na świecie. A obaj mieli o czym mówić, wykładali bowiem w wielu miejscach.

Tak o swoim przyjacielu Witoldzie Kieżunie w 1998 r. na Nadzwyczajnym Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji mówił mój Ojciec: „Mamy do czynienia z człowiekiem w pełni nowoczesnym, który czuje się równie dobrze w Bujumburze, w Nowym Jorku, na ulicy Jagiellońskiej i wszędzie mówi tym językiem, którym mówi się na miejscu” (Kwiatkowski, 1998, s. 19). Robert Jarocki, który przez wiele lat prowadził z Profesorem wywiad-rzekę, mówiąc o swoim rozmówcy, w końcowych impresjach podkreślił: „To człowiek o wielu talentach i zdolnościach. Ma wrażliwość muzyczną i umiejętności kompozytorskie, gra na fortepianie. Jest także wybitnie uzdolniony lingwistycznie. Biegłe włada francuskim i angielskim – w tych językach prowadził wykłady i zajęcia w uniwersytetach USA i Kanady, a także wcześniej już w Paryżu. Mówi i czyta również po niemiecku i rosyjsku. (...) Ma poczucie humoru, potrafi opowiadać świetne anegdoty” (Jarocki, 2013, s. 572). Te słowa to krótkie i celne podsumowanie osoby profesora Witolda Kieżuna i jego wspaniałego, wielowątkowego życia. Trudno o lepszego ambasadora Polski i Polaków na świecie.

BIBLIOGRAFIA

- Jarocki, R. (2013). Końcowe impresje reportera. W: *Magdulka i cały świat. Rozmowa biograficzna z Witoldem Kieżunem przeprowadzona przez Roberta Jarockiego*. Warszawa: Wydawnictwo Iskry.
- Kieżun, W. (1998). Panel dyskusyjny, Seminarium: Krytyczna teoria organizacji i zarządzania – pionierzy i prakseologia. *MBA*, 5.
- Kieżun, W. (2011). O lepszą Polskę. W: *Koźmiński Reaktywacja*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński, A.K. (1998). Seminarium Krytyczna teoria organizacji i zarządzania – pionierzy i prakseologia. *MBA*, 5.
- Herbert, Z. (1998). Zbigniew Herbert poleca. *Tygodnik Solidarność*, lipiec.
- Kwiatkowski, S. (1998). O dorobku i wkładzie do nauk organizacji i zarządzania Witolda Kieżuna, Seminarium: Krytyczna teoria organizacji i zarządzania – pionierzy i prakseologia. *MBA*, 5.



ADAM KWIATKOWSKI, polityk, sekretarz stanu w Kancelarii Prezydenta RP, syn prof. Stefana Kwiatkowskiego – przyjaciela prof. Witolda Kieżuna.

WZAJEMNE INSPIRACJE

– PRZYJAŹŃ I NAUKA

Ewa M. Kwiatkowska



Relacje naukowe i przyjaźń między Profesorami Witoldem Kieżunem i Stefanem Kwiatkowskim sięgają jeszcze czasów czwartkowych seminariów prakseologicznych, prowadzonych przez Profesora Tadeusza Kotarbińskiego. W październiku 2002 r. Profesor Witold Kieżun, kończąc wystąpienie na uroczystej sesji Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji poświęconej czterdziestolecu pracy naukowej prof. zw. dr. hab. Stefana Kwiatkowskiego, przywołał anegdotyczną już „(...) pamięć o prelekcji Kwiatkowskiego w 1965 roku na seminarium prakseologicznym w Sali Okrągłego Stołu Pałacu Staszica, w czasie której jego świetny referat o syntetycznej strukturze, akurat tylu słów ile było niezbędnych dla jasnej artykulacji, został prawidłowo zrozumiały jedynie przez parę osób: prof. Kotarbińskiego, Pszczołowskiego, a także przeze mnie, co do tej chwili jest przedmiotem mojej dumy” (Kieżun, 2002, s. 13–14).

W 1998 r. Profesor Stefan Kwiatkowski na Nadzwyczajnym Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji poświęconym pionierom i prakseologii, czyli Profesorom Tadeuszowi Pszczołowskiemu i Witoldowi Kieżunowi, w pierwszym zdaniu swojej wypowiedzi o Profesorze Kieżunie stwierdził: „(...) Witold Kieżun wiele znaczy w moim życiu, wiele wspólnie przeżyliśmy” (Kwiatkowski, 1998, s. 18). Następnie odniósł się do wspomnianego już seminarium z wiosny 1965 roku. Wspominał przedstawiane przez siebie opracowanie i jak sam stwierdził, równie teoretyczną dyskusję, jaka później nastąpiła. Wspominał wystąpienie

Witolda Kieżuna, „(...) który powiedział o praktycznych implikacjach” problematyki, którą wówczas Stefan Kwiatkowski się zajmował. Dodał, że „(...) kiedy po powrocie do domu dzieliłem się wrażeniami ze swoim ojcem (...), ojciec powiedział mi: »Trzymaj się Kieżuna! To mądry człowiek«. No więc trzymałem się Kieżuna jako człowieka, który mógł mi coś powiedzieć o praktyce” (Kwiatkowski, 1998, s. 18).

To ich wzajemne „trzymanie się” przetrwało lata, można powiedzieć właściwie do ostatnich dni przedwcześnie zakończonego życia Profesora Stefana Kwiatkowskiego. Spotykali się wielokrotnie zarówno w Polsce, jak i w Stanach Zjednoczonych, kiedy prowadzili zajęcia na tamtejszych uniwersytetach. Blisko po dziesięciu latach od sławnego już seminarium prakseologicznego w Pałacu Staszica ich drogi przecięły się w Stanach Zjednoczonych. Spotkali się w maju 1974 r. w Pittsburghu. Witold Kieżun podczas swojego pierwszego pobytu w Stanach Zjednoczonych, w New Jersey, odpowiedział na zaproszenie przebywającego w Pittsburghu Stefana Kwiatkowskiego – dotyczące propozycji wykładów na tamtejszym uniwersytecie. Jak po latach wspominał Profesor Stefan Kwiatkowski: „Witek przyjechał i zrobił tam oszałamiające wrażenie na wszystkich” (Kwiatkowski, 1998, s. 18). A jeśli tak o czyimkolwiek wystąpieniu mówił człowiek oszczędny w słowach, mistrz syntezy, którego wypowiedzi pozbawione były jakichkolwiek zbędnych słów, to z całą pewnością tak właśnie było.

W opublikowanej w 1971 r. recenzji książki Stefana Kwiatkowskiego pt. *Organizacyjna rola kierownika (studium stylów zarządzania)* (Kwiatkowski, 1970) Witold Kieżun stwierdza: „Książka Stefana Kwiatkowskiego, podobnie jak poprzednie jego prace, w pełni potwierdza nadzieje związane z osobą tego pracownika naukowego charakteryzującego się oryginalnością sposobu myślenia, trafnością widzenia rzeczywistości i umiejętnością budowania spójnych modeli teoretycznych w zakresie organizacji i zarządzania. (...) Wydaje mi się, że omawiając książkę warto przede wszystkim bliżej scharakteryzować metodę badawczą stosowaną nie po raz pierwszy przez S. Kwiatkowskiego, a więc w określony sposób związaną już z osobą autora. Metoda ta polega na budowie modelu teoretycznego opartego na dość daleko idących założeniach upraszczających, a następnie na stopniowym zbliżaniu go do rzeczywistości, poprzez uchylanie uproszczeń i nasycanie go wynikami badań empirycznych. (...) Reprezentując osobiście inną koncepcję metodologiczną (badania empiryczne jako wstęp i następnie budowa teorii rozumianej jako zespół udokumentowanych twierdzeń i hipotez) nie mogę jednak nie docenić właśnie pragmatyczne-

go waloru metody Kwiatkowskiego. Ułatwia ona bowiem zrozumienie pewnej kategorii zjawisk poprzez ich modelowe, klarowne ujęcie; bogaty materiał empiryczny etapu zbliżania do rzeczywistości uświadamia skalę skomplikowania problemu, a jednocześnie pobudza do twórczej, wyraźnie pragmatycznej refleksji. Walor więc praktyczny pracy jest również niepodważalny” (Kieżun, 1971, s. 132). Pod koniec recenzji dodał jeszcze: „Wszystko wskazuje na to, że jest to praca wybitna, ciekawa metodologicznie i oparta na bogatym materiale empirycznym” (Kieżun, 1971, s. 134).

Trudno więc chyba dziwić się, że tych dwóch, myślących i piszących odmiennie od większości ukształtowanych – jak powiedział profesor Witold Kieżun – „(...) przez rozległość wywodu rodem z archaicznej wiejskiej tradycji gadulstwa jesiennego okresu przestoju produkcyjnego” (Kieżun, 2002, s. 13), połączyło swoje umiejętności i wspólnie przygotowało publikację pt. *Style zarządzania. Teoria i praktyka*. Książka ta wydana została dwukrotnie – w 1975 i w 1977 r., co może świadczyć o jej popularności. We wspólnej przedmowie autorzy podkreślali praktyczność rozważań nad problematyką stylów zarządzania. Pisali: „Intensyfikacji procesów gospodarowania towarzyszy wzrost zainteresowania materialnymi i pozamaterialnymi potrzebami kadr pracowniczych, a zwłaszcza rozwojem osobowym każdego członka społeczności zakładowej. Rośnie zainteresowanie problemem sposobu pobudzania podwładnych do realizacji powierzonych im zadań. Zainteresowanie to ma przede wszystkim charakter utylitarny. Kierownicy naszych socjalistycznych zakładów pracy zwracają się ku nauce w oczekiwaniu wskazówek działania. W obecnej sytuacji oczekiwania te nie zawsze mogą być spełnione” (Kieżun, Kwiatkowski i in. 1975, s. 5). Mimo że język publikacji był głęboko osadzony w ówczesnej rzeczywistości socjalistycznej, to poruszana problematyka jest, po blisko półwieczu, wciąż aktualna. Pisząc tę pracę, obaj autorzy mieli już za sobą kilkukrotne pobyty na uczelniach zachodnich, w tym amerykańskich, dlatego też zarówno kapitalistyczne podejście, jak i sposób badania oraz prezentowania teorii i praktyki nauki zarządzania przez osoby wykładające i publikujące na Zachodzie nie był im obcy. Zdawali więc sobie sprawę zarówno z niedostatku badań, które byłyby prowadzone w polskich zakładach pracy, czyli w krajowych realiach tamtych czasów, jak i z istniejącej fascynacji podbudowanymi badaniami empirycznymi teoriami, przenoszonymi do polskiej rzeczywistości z zagranicy. Pewnie dlatego podkreślali w przedmowie, że: „Rzeczywistość socjalistycznego zakładu pracy jest diametralnie inna niż w tych zakładach kapitalistycznych, w których prowadzono zróżnicowane badania problematyki

stylu zarządzania. Stąd niebezpieczeństwo bezkrytycznego przenoszenia na nasz grunt wyników badań prowadzonych na Zachodzie. Mogą one spełniać co najwyżej rolę inspirującą, a nie instruującą. Skoro problem wyboru określonego stylu zarządzania i konsekwencji jego stosowania ma dużą doniosłość praktyczną, należy rozwijać na szeroką skalę nasze rodzime badania tego problemu. Powinny to być przede wszystkim badania zorientowane praktycznie. Nie ma jednakże i nie może być mowy o ich prowadzeniu bez odpowiedniej podstawy teoretycznej, która powinna być stale rozwijana i pogłębianą” (Kieżun, Kwiatkowski i in., 1975, s. 5). Zdając sobie sprawę z „(...) niedostatku innych opracowań (...) [żywili] nadzieję, że rolę takiej wyjściowej podstawy teoretycznej spełnić może (...) [składająca się z trzech części ich] praca zbiorowa” (Kieżun, Kwiatkowski i in., 1975, s. 5–6). W części pierwszej Witold Kieżun zajął się problematyką stylów zarządzania. Omówił m.in. metody i techniki zarządzania w zakładach pracy. Spojrzenie na problematykę organizacji pracy w odniesieniu do stylów zarządzania, a nie, jak w wielu wcześniejszych opracowaniach innych autorów, systemu organizowania procesu pracy, było jak na owe czasy czymś oryginalnym (Kieżun, 1975, s. 11). Przedstawione zostały badania, teorie i modele, m.in. Herberta A. Simona, Petera Druckera czy Douglasa McGregora, które w rzeczywistości Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej nie były dobrze znane szerszemu gronu odbiorców. W części drugiej, autorstwa Stefana Kwiatkowskiego, podjęta została próba analizy systemowej stylu zarządzania. Wyodrębnione zostały jego elementy składowe oraz wyznaczające go czynniki, aby w efekcie przedstawić teoretyczny model, będący swoistym punktem wyjścia do badań empirycznych. Te natomiast, opisane szczegółowo w części trzeciej, zostały przeprowadzone, zarówno przez obu autorów, jak i inne osoby, w ośmiu różniących się od siebie zakładach pracy. Spinają one całość publikacji, stanowiąc o praktyczności podejmowanych w pracy rozważań. Po latach, w październiku 2002 r., podczas wystąpienia na wspomnianym już seminarium poświęconym czterdziestoleciu pracy naukowej swojego przyjaciela profesora Stefana Kwiatkowskiego, profesor Witold Kieżun, przedstawiając dorobek jubilata, odniósł się do tej jedynej ich wspólnej publikacji, mówiąc: „Tu nastąpiło mile wspomинane przeze mnie nasze spotkanie twórcze i wspólnie wydana książka o stylach zarządzania” (Kieżun, 2002, s. 1).

Kolejnym wartym wspomnienia momentem z życia tych dwóch uczonych było ich spotkanie na Rynku Starego Miasta w Warszawie. Odbęło się ono wiosną 1995 r., podczas jednego z wielu pobytów profesora Witolda Kieżuna w Ojczyźnie. Jeszcze nie wrócił ze swojej emigracji na stałe do Polski, jednak

często ją odwiedzał i zawsze spotykał się z ważnymi dla siebie osobami. Jak wspomina profesor Stefan Kwiatkowski: „Spotkaliśmy się w fantastycznej scenerii kolorowych parasoli, roześmianych dziewczyn, pięknego ciepłego dnia przy wspaniałej kawie (...). Witek zaproponował, żebyśmy razem napisali syntezę polskich nauk zarządzania. Wtedy Witek był z kolei zaskoczony, bo ja na tę bardzo wspaniałomyślną ofertę odpowiedziałem »nie«. I próbowałem wytłumaczyć, że taką syntezę powinien napisać sam, dlatego, że tyle znaczy dla polskiej myśli organizacyjnej” (Kwiatkowski, 1998, s. 18). I tak, jak mu przyjaciel poradził, tak ostatecznie zrobił. W 1997 r. nakładem wydawnictwa Szkoły Głównej Handlowej ukazała się publikacja profesora Witolda Kieżuna, będąca właśnie swoistą syntezą nauk organizacji i zarządzania. Podręcznik pt. *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki* doczekał się dwóch wydań. Został też nagrodzony na IV Krajowych Targach Książki Akademickiej „ATENA”. W osobistej dedykacji dla profesora Stefana Kwiatkowskiego autor napisał: „Stefanowi z pamięcią o dawnej współpracy i nadzieją na jej kontynuację. Witek, 12 maj 1997 Warszawa”. Ta dalsza naukowa współpraca, na którą obaj tak liczyli, nie doczekała się niestety już wspólnych publikacji. Obdarowany dokładnie w dniu swoich 58. urodzin uznał, że nie mógł liczyć na lepszy prezent. Cieszył się, że ta ważna dla polskiej nauki organizacji i zarządzania publikacja ujrzała światło dzienne, a jej autorem był człowiek, który zgodnie z jego słowami, wypowiedzianymi w 1998 r. podczas Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji poświęconemu m.in. profesorowi Witoldowi Kieżunowi „(...) ma umiejętność, podobnie jak Pszczołowski, oglądania świata z różnej perspektywy. Bo jeżeli ktoś jest inżynierem budowy maszyn również prawnikiem i ekonomistą, a przy tym pisze nowele, gra na fortepianie i komponuje, to ten człowiek widzi rzeczywistość wielowątkowo” (Kwiatkowski, 1998, s. 19). Profesor Stefan Kwiatkowski dodał: „(...) Kieżun jest dla mnie pierwszym i ciągle niedoścignionym polskim teoretykiem organizacji wysuwającym na plan pierwszy rolę uwarunkowań kulturowych. (...) Może warto wspomnieć o metaforach Kieżuna, który sformułował Prawo Czterech Jeźdźców Apokalipsy Biurokracji: gigantomanię, luksusomanię, korupcję i arogancję – to dla mnie element kultury podany w metaforyczny sposób” (Kwiatkowski, 1998, s. 19). Słowa te, wypowiedziane przez osobę, która posługiwała się na co dzień trudnym językiem pełnym metafor i wieloznaczności, znaczą naprawdę wiele. Są oznaką całkowitego uznania kunsztu nie tylko naukowego, ale także literackiego.

Jedną z ostatnich, jakże honorowych zawodowych aktywności profesora Stefana Kwiatkowskiego było występowanie „(...) w roli promotora w postę-

powaniu o nadanie Profesorowi Witoldowi Kieżunowi tytułu doktora honoris causa Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania imienia Leona Koźmińskiego” (Kwiatkowski, 2007, s. 5). Po skrótowym przedstawieniu wzajemnie przecinających się dróg naukowych obu uczonych trudno się dziwić, że ten ogromny zaszczyt przypadł w udziale właśnie jemu. W laudacji promotor podkreślał: „Ten tytuł nadawany przez szkoły wyższe najgodniejszym z godnych, najwybitniejszym z wybitnych i najbardziej znanym i uznanym ze znanych i uznanych; jest przyznawany tym jednostkom, które środowisko akademickie za takowe uznaje, i z którymi pragnie się utożsamiać. Taką właśnie postacią jest pierwszy, i jak dotychczas jedyny, doktor honoris causa naszej Uczelni, Profesor Witold Kieżun” (Kwiatkowski, 2007, s. 5). Ciężko byłoby dodać coś jeszcze do tych słów uznania. I to uznania przez osobę, która wedle słów samego profesora Witolda Kieżuna: „(...) we wszystkich swoich opracowaniach stosuje metodę zwaną przedstawianiem swoich opinii. Jest swego rodzaju mistrzem syntezy” (Kieżun, 2002, s. 13).

BIBLIOGRAFIA

- Kieżun, W. (1971). Kwiatkowski Stefan: Organizacyjna rola kierownika. *Przegląd Organizacji*, 3(374).
- Kieżun, W. (1975). *Metody i techniki zarządzania*. W: W. Kieżun, S. Kwiatkowski i in. *Style zarządzania. Teoria i praktyka*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Kieżun, W. (2002). Idea społeczeństwa innowacyjnego Stefana Kwiatkowskiego, Uroczysta sesja Seminarium poświęcona czterdziestolecu pracy naukowej prof. zw. dr. hab. Stefana Kwiatkowskiego. *Krytyczna Teoria Organizacji*, październik.
- Kieżun, W., Kwiatkowski, S. i in. (1975). *Style Zarządzania. Teoria i praktyka*, Książka i Wiedza, Warszawa (drugie wydanie: 1977).
- Kwiatkowski, S. (1970). *Organizacyjna rola kierownika (studium stylów zarządzania)*, SGPiS – Monografie i Opracowania, Warszawa.
- Kwiatkowski, S. (1998). O dorobku i wkładzie do nauk organizacji i zarządzania Witolda Kieżuna, Seminarium: Krytyczna teoria organizacji i zarządzania – pionierzy i prakseologia. *MBA*, 5.
- Kwiatkowski, S. (2007). *Laudacja na uroczystość nadania prof. dr. hab. Witoldowi Kieżunowi tytułu doktora honoris causa Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego*. Warszawa.



Dr EWA M. KWIATKOWSKA, adiunkt w Akademii Leona Koźmińskiego, córka prof. Stefana Kwiatkowskiego – przyjaciela prof. Witolda Kieżuna.

CZEŚĆ II



GOSPODARKA I SPOŁECZEŃSTWO W DOBIE TRANSFORMACJI

JEDNA TRZECIA I WIEK CAŁY

Grzegorz W. Kołodko



Tak jak w życiu państw, tak i w życiu człowieka są chwile szczególne. Historia się dzieje. Dla Polski takim historycznym wydarzeniem było zapoczątkowanie 6 lutego 1989 roku – jedną trzecią wieku temu – obrad Okrągłego Stołu. Stworzyły one warunki do przełomu politycznego, który z kolei umożliwił nieodwracalne pchnięcie do przodu procesu transformacji ustrojowej – daleko posuniętej liberalizacji politycznej i gospodarczej, które wiodły do demokracji oraz społecznej gospodarki rynkowej. W życiu Profesora Witolda Kieżuna bez wątpienia najważniejszy był dzień jego urodzin wiek cały temu – 6 lutego 1922 roku. To niezwykle zbieg okoliczności, że dokładnie w dniu, w którym zasiedliśmy do Okrągłego Stołu, ukończył on 67 lat; miał za sobą już dwie trzecie wieku. Tak oto w jego w stuleciu ostatnia trzecia część pokrywa się z trwającą jedną trzecią wieku transformacją ustrojową.

Początek i koniec posocjalistycznej transformacji

Podczas epokowych przemian ustrojowych mamy do czynienia z dialektyką ciągłości i zmiany, czego nierzadko nie dostrzega się we współczesnych naukach społecznych. A trzeba o tym pamiętać, bo zapominanie o źródłach transformacji utrudnia jej pełne intelektualne zrozumienie. Dobrze zatem, że Profesor Kieżun w swoim dziele na ten temat omówił rozmaite wątki przemian systemowych – od zmian w regulacji bankowości do ewolucji zasad funkcjonowania

administracji. Dostrzegając nakładanie się i przenikanie procesów jeszcze reform, ale już transformacji w znamienne zatytułowanym rozdziale *Komunistyczna Polska w drodze do kapitalizmu* pisał: „Proces transformacji ustrojowej w Polsce, narastający w ramach szeregu reform w latach 80., rozwijał się w okresie globalizacji i dynamicznego rozprzestrzeniania się idei neoliberalnego myślenia” (Kieżun, 2013, s. 11).

Liderem prorynkowych reform i choć ograniczonej, to jednak również politycznej liberalizacji, była Polska (Kołodko, 1989; Baka, 1999; Koźmiński, 2008). Szczególnie w drugiej połowie lat 80. stworzono relatywnie korzystne w porównaniu do innych krajów socjalistycznych warunki startu do przyspieszenia transformacji, której symptomy zrodziły się już wcześniej. Z jednej strony przedsiębiorstwa państwowe i spółdzielcze miały rosnący zakres autonomii; nie była to jeszcze gospodarka rynkowa, ale na pewno już nie była to gospodarka centralnie planowana. Po wyłączeniu z uprzednio funkcjonującego jako monobank Narodowego Banku Polskiego¹ sieci dziewięciu banków i ich skomercjalizowaniu działał zdecentralizowany system bankowy. Zliberalizowany został w pełni dla ludności, a częściowo dla przedsiębiorstw rynek walutowy. Wartościowo biorąc, od lata 1989 roku ponad połowa towarów nabywanych przez gospodarstwa domowe była sprzedawana po cenach wolnych. Istniało prawo regulujące dopływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz prawo antymonopolowe. Polska była członkiem General Agreement on Tariffs and Trade, GATT, poprzednika Światowej Organizacji Handlu, WTO, a od 1986 roku stała się pełnoprawnym członkiem Banku Światowego i Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Ponad połowa obrotów handlu zagranicznego dokonywała się przez wymianę towarową z Zachodem. Nie mniej niż 20 proc. dochodu narodowego wytwarzał sektor prywatny – indywidualne rolnictwo oraz rzemiosło i drobna wytwórczość, które obecnie określa się jako małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP). Tak daleko zawansowaną decentralizacją i deregulacją oraz zasięgiem prywatnego sektora nie mógł wtedy pochwalić się żaden kraj socjalistyczny.

Z drugiej strony sytuacja była wyjątkowo niesprzyjająca ze względu na największą pośród państw socjalistycznych skalę inflacji cenowo-zasobowej. Syndrom *shortageflation*, jak to nazwałem w literaturze anglojęzycznej (Kołodko i MacMahon, 1987), był szczególnie dotkliwy, a to stawiało liberalizację

¹ Profesor Kieżun zaczynał swą karierę zawodową właśnie w Narodowym Banku Polskim, o którego destalinizacji w końcu lat 50. pisze w jednej z publikacji (Kieżun, 1996).

gospodarki i politykę stabilizacyjną przed szczególnie poważnymi wyzwaniami. To wszakże nie brak woli i kompetencji rządów lat 80. doprowadził do opłakanej sytuacji gospodarki w końcu tamtego dziesięciolecia, ale zimne wojny: ta polska domowa i ta światowa. Zarówno mocarstwa zachodnie, które nałożyły na Polskę sankcje gospodarcze po wprowadzeniu stanu wojennego, jak i wewnętrzna antyrządowa opozycja konsekwentnie stosowały zasadę „im gorzej, tym lepiej”, co blokowało pożądane reformy. Przełom polityczny 1989 roku zasadniczo zmienił sytuację; co wcześniej było niewykonalne, teraz stało się możliwe. Nic przeto dziwnego, że we wszystkich ministerstwach, poczynając od najważniejszego: Ministerstwa Finansów, sięgnięto do szuflad, by wyciągnąć zalegające tam propozycje programowe. Po odkurzeniu wiele z nich teraz już mogło się przydać.

Niestety, ewidentna przesada w ostrości pakietu stabilizacyjnego miał ograniczyć skalę wzrostu cen, w pierw ją znacznie przyspieszyła. W rezultacie wychodzeniu z gospodarki niedoborów towarzyszyła slumpflacja; głębokie załamanie produkcji sprzęgło się z galopującą inflacją przeradzającą się w hiperinflację. Mimo że w końcowych miesiącach 1989 roku tempo wzrostu cen już spadało, tzw. szokowa terapia radykalnie odwróciła tę tendencję na początku 1990 roku. Minister finansów i jego doradcy zapewniali, że inflacja w ujęciu miesiąc do poprzedniego miesiąca już po kwartale wyniesie zaledwie 1 proc.; stało się tak dopiero po siedmiu latach. Rząd obiecywał krótkotrwałą, jednoroczną recesję wynoszącą 3,1 proc.; trwała trzy lata (12 kwartałów od drugiej połowy 1989 roku, kiedy to Solidarność przejęła władzę, do pierwszego półroczu 1992 roku) i PKB spadł w sumie o blisko 20 proc. (11,6 proc. w 1990 roku i 7,0 rok później). Bezrobocie po osiągnięciu pułapu 400 tysięcy miało już nie rosnąć; przekroczyło dwa i pół miliona i zaczęło spadać dopiero po czterech latach dzięki wdrażaniu Strategii dla Polski (Kołodko, 1994).

Wskutek dwu lat walki metodą „szokowej terapii” z inflacją cenowo-za-sobową dochód narodowy był o jedną piątą mniejszy (produkcja przemysłowa o prawie jedną trzecią), a ceny blisko dwunastokrotnie wyższe! Nic dziwnego, że i to skłoniło Profesora Kieżuna do pisania o patologii transformacji, aczkolwiek określenie „patologia” stosuje on do dłuższego okresu, niesłusznie przypisując znamiona niezdrowych zaburzeń także do wydarzeń, które na to nie zasługują. Trzeba wszak mieć świadomość, że wiele negatywnych zjawisk i procesów gospodarczych, które przejawiały się później i trwały dłużej – takich jak bezrobocie, bieda, nierówności dochodowe czy wykluczenie społeczne – zakorzenionych było w tamtym niefortunnym czasie.

Profesor Kieżun posuwał się za daleko, tytułując wielce wymownie jeden z rozdziałów swej monografii: *Szokowa terapia czy ekonomiczna neokolonizacja?* (Kieżun, 2013, s. 119). Z gruntu się mylił, prezentując w swej książce opis, jak to określa, „negatywnej, patologicznej strony renesansu kapitalizmu w Polsce na tle światowej agresywnej gry międzynarodowego kapitału ery neoliberalizmu” (Kieżun, 2013, s. 11). Przecież to nie jakieś neokolonialne siły międzynarodowego kapitału należy obarczać odpowiedzialnością za ekscesy polskiej transformacji, lecz w pierwszym rzędzie rodzimych ekonomistów i polityków, którzy byli tychże ekscesów sprawcami.

Czy można niewątpliwie przekroczenie społecznej odporności i brak akceptacji dla przeprowadzanych zmian w niektórych okresach sprowadzać od razu do patologii transformacji? To poważny problem, chociaż ktoś może go postrzegać przez pryzmat definicji. Jeśli przyjąć, że patologia to tylko nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji czy struktury, to jeszcze można by się zgodzić z takim ujęciem, przyjmując, że nie odnosi się ani do całokształtu transformacji, ani też do całego okresu jej trwania, a do konkretnych sfer przemian i określonych przedziałów czasu. Jeśli zaś patologia to „zaburzenie w funkcjonowaniu organizmu; stan chorobowy” albo „zjawiska społeczne będące zagrożeniem dla życia społecznego, jego porządku i rozwoju”, jak chce jeden ze słowników wyrazów obcych (Wiśniakowska, 2019, s. 425), to jest to przesada. Posocjalistyczna transformacja w Polsce – przy wszystkich jej ułomnościach – nie jest ani chorobą, ani zagrożeniem dla życia społecznego, lecz szansą jego ewolucji we właściwą stronę, którą w sumie i per saldo dobrze wykorzystujemy.

Bezsprzecznie kluczowe dla uruchomienia pełną parą transformacji ustrojowej były polskie przeobrażenia 1989 roku: Okrągły Stół, czerwcowe wybory do Sejmu i Senatu, powstanie rządu Premiera Tadeusza Mazowieckiego. Dodałem określenie „pełną parą”, by podkreślić, że coś ważnego działo się w tej materii już wcześniej. Bo się działo, i to dużo. Konsekwentnie jednak odróżniam reformy gospodarki socjalistycznej od zwrotu ku gospodarce kapitalistycznej. Do 1989 roku chodziło o możliwe w tamtych realiach społecznych i geopolitycznych urynkwienie gospodarki, o stworzenie swego rodzaju socjalizmu rynkowego czy też, jak kto woli, rynku socjalistycznego. To był okres reform systemowych – nie wszędzie, na pewno nie w Albanii czy Rumunii albo daleko od Europy, w Mongolii czy na Kubie – a nie transformacji polegającej na jakościowym przejściu ze starego do nowego ustroju.

Sytuacja komplikuje się ze względu na nieostrość pojęć, jakimi się posługujemy. Przy Okrągłym Stole zależało nam – przynajmniej ja tak to rozumiałem,

a na pewno również Jacek Kuroń i niektórzy ekonomiści z kręgów Solidarności, w tym profesorowie Jan Mujżel i Witold Trzeciakowski, współprzewodniczący obrad sekcji ekonomicznej – na znalezieniu sposobów przejścia do społecznej gospodarki rynkowej (Mączyńska i Pysz 2010). Nie bez powodu stwierdzenie o takich ambicjach politycznych znalazło się w wystąpieniu sejmowym Premiera Mazowieckiego w dniu 12 września 1989 roku (Mazowiecki 2013). W pierwszym wystąpieniu sejmowym – zaraz po desygnacji na stanowisko premiera, a jeszcze przed powołaniem rządu – nie użył on tego terminu, mówiąc: „Długofalowym strategicznym celem poczynań rządu będzie przywrócenie Polsce instytucji gospodarczych od dawna znanych i sprawdzonych. Rozumiem przez to powrót do gospodarki rynkowej oraz roli państwa zbliżonej do rozwiniętych gospodarczo krajów. Polski nie stać już na ideologiczne eksperymenty” (Mazowiecki, 1989). Niestety, wkrótce potem jego rząd podjął eksperymenty w postaci „szokowej terapii”, która miała stworzyć neoliberalną w istocie gospodarkę kapitalistyczną. Ekonomiczne straty poniesione w rezultacie tego eksperymentu były ogromne, a polityczne koszty poniósł wkrótce sam Mazowiecki, przegrywając wybory prezydenckie w 1990 roku i podając się do dymisji.

Profesor Kieżun określał tamtą koncepcję polityczno-gospodarczą nie bez powodu imiennie jako „plan Sorosa-Sachsa-Balcerowicza”. Wskazując, że ten ostatni popsuł co nieco z tego, co sugerował ten drugi, powiadał: „Można więc w miarę obiektywnie stwierdzić, że w teoretycznej strukturze podejmowania decyzji etap kształtowania misji i strategii był dziełem George’a Sorosa i Jeffreya Sachsa, a etap twórczej taktyki i operacyjnej realizacji – Leszka Balcerowicza. Trafnie więc proces [początków] polskiej transformacji powinien być nazywany dziełem Sorosa, Sachsa i Balcerowicza. Cała ta trójka jest godna pochwały za pozytywne strony idei transformacji, ale również ponosi odpowiedzialność za patologiczne rozwiązanie poszczególnych etapów” (Kieżun, 2013, s. 121). Sam zaś Sachs po latach powiada, że Balcerowicz w polityce stabilizacyjnej nie tylko poszedł w swoim radykalizmie dalej, niż on mu podpowiadał, lecz również, iż niesłusznie przyzwolono na nadmierne osłabienia państwa: „Pisząc rekomendacje dla Polski, chciałem, by stała się krajem o gospodarce mieszanej. Z silną rolą państwa, z mechanizmami redystrybucji, sprawnym rynkiem pracy. Socjaldemokracja to tradycja, do której zawsze było mi najbliżej” (Sachs 2014). Co nadzwyczaj ciekawe, to ponoć na modelu socjaldemokratycznej gospodarki zależało mu już w roku 1989 i następnych: „W szokowej terapii w tamtym okresie nie chodziło o stworzenie gospodarki neoliberalnej czy wolnorynkowej. Chodziło o to, by przywrócić powiązania Polski

z Europą i by Polska jak najszybciej stała się częścią Europy, ówczesnej Wspólnoty Europejskiej” (Sachs, 2020, s. 256).

Profesor Kieżun sformułował przy tym dość jednoznaczną opinię o Balcerowiczu, zarzucając mu, że „... należał do grupy kapitalistycznie »zindoktrynowanych« w ramach programu United States Information Agency dla młodych partyjnych naukowców, którym umożliwiono studia w USA”² (Kieżun, 2013, s. 130). Akurat tu przesadza, nie trzeba było bowiem wyjeżdżać po nauki do USA, aby ulec neoliberalnej czy wręcz libertariańskiej ideologii. Inni też wyjeżdżali i nie dali się jej zauroczyć. Nie lekceważąc bynajmniej wpływu zachodnich kręgów politycznych, intelektualnych i naukowych na sposób myślenia niejednego polskiego ekonomisty czy luminarza innych nauk społecznych, doktrynerstwo i neoliberalny dogmatyzm były zasadniczo domowego chowu.

Abstrahując tu od kwestii określania w polityce i publicznych dywagacjach, jak i – co gorsza – w naukowym piśmiennictwie tego okresu historii jako transformacji pokomunistycznej, co implikuje, że poprzedzał go komunizm. To pomyłka, chyba że ktoś utożsamia państwowy socjalizm z komunizmem, co z kolei uważam za błąd w typologii ustrojów gospodarczo-politycznych. Komunizm ma swoje definicje w naukach społecznych i żadna z nich – od Marksa i Engelsa z czasu, gdy w 1848 roku opublikowali *Manifest Komunistyczny* (Marks i Engels 1949) do Andrzeja Walickiego, gdy prawie półtora wieku później ukazał się jego *Marxism and the Leap to the Kingdom of Freedom: The Rise and Fall of the Communist Utopia* (Walicki, 1995) – nie pasuje do realiów kilku dekad poprzedzających przełomowe lata 1989–1991. Walicki ma rację, gdy twierdzi, że jeśli w ogóle można mówić o komunizmie w odniesieniu do Polski, to przy określonych rygorach terminologicznych można go utożsamiać z niechlubnym epizodem stalinizmu, który zakończył się z Polskim Październikiem w 1956 roku. Znamienny jest przy tym tytuł innej jego książki – *Od projektu komunistycznego do neoliberalnej utopii* (Walicki, 2013) – akcentujący, że neoliberalny system, jaki na trwale chcieliby niektórzy stworzyć współcześnie, to też utopia³.

² Ten przytyk o partyjności zapewne wiąże się z wcześniejszą pracą Balcerowicza w Instytucie Podstawowych Problemów Marksizmu-Leninizmu przy Komitecie Centralnym Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej. Ale przecież można było i tam pracować, nie zajmując się doskonaleniem „komunizmu”, lecz poszukiwaniem sposobów jego obalania, czyż nie?

³ O istocie neoliberalizmu, odwołując się także do polskich doświadczeń, szeroko pisze Harvey (2005).

Blaski i cienie polskiej transformacji, czyli między neokolonizacją a złotym wiekiem

Znane są bardzo krytyczne głosy o polskiej transformacji (Główczyk, 2003), a zwłaszcza o jej początkowej fazie (Rosati, 1991; Bożyk, 1992; Poznanski, 1996). Sam wolę pisać o szoku bez terapii, ponieważ na początku lat 90. można było uniknąć sporo kosztownych szoków, a ozdrowieńczych skutków polityki liberalizacji i stabilizacji mogło być wiele więcej (Kołodko i Nuti, 1997; Sadowski, 2011). Krytycznie przebieg transformacji oceniał również Profesor Kieżun. Jego zastrzeżenia dotyczą głównie reform i polityki początków i końca dekady lat 90. oraz specyficznych sfer przeobrażeń, zwłaszcza prywatyzacji na neoliberalną modłę, przy czym zachodzące wówczas zjawiska i procesy postrzegał głównie z perspektywy zarządzania gospodarką, w której to dyscyplinie posiadał znaczącą wiedzę (Kieżun 1998). Niektórzy autorzy pisali wręcz o zupełnym niepowodzeniu pierwszych lat transformacji (Podkaminer, 1992; Poznański, 2000) i klęsce Solidarności (Ost, 2005), której z kolei inni euforycznie nastawieni autorzy przypisują wręcz niebotyczne zasługi w ukierunkowaniu polskich dróg ku lepszej przyszłości.

Warto pamiętać, że przeciętne tempo wzrostu dochodu narodowego w 45-leciu PRL, 1945-1989, było wyższe niż w okresie po 1989 roku. Oczywiście, kategoria „dochód narodowy netto”, powszechnie stosowana w państwach socjalistycznych miara wzrostu produkcji w skali makroekonomicznej, nie jest tożsama z kategorią produktu krajowego brutto. PKB rósł w PRL wolniej niż dochód narodowy netto (Kaliński, 2012), ale zarazem szybciej niż PKB podczas transformacji. Zdumiewać przeto muszą szacunki sugerujące zgoła odmienne tendencje. Napotkać można nawet kuriozalny pogląd, że PKB w Polsce Ludowej rósł przeciętnie rocznie o mizerne 2 proc. (Vonyó, 2017), co implikowałoby jego przyrost zaledwie o około 140 proc. w całym 45-leciu. To nonsens, który niestety jest powtarzany też przez niektórych polskich autorów. Ponadto podkreślmy, że w realnym socjalizmie z jego istoty systemowej i w wyniku realizowanej strategii rozwoju nadającej priorytet przemysłowi wobec usług i preferującej przemysł ciężki ponad lekki, immanentnie wynikały okresy szybszego wzrostu inwestycji niż konsumpcji, co było przyczyną wytrącania gospodarki z równowagi i przemienności lat szybszego i wolniejszego wzrostu produkcji (Kozmiński, 1982; Kołodko, 1988). Na pozór zniknęła cykliczność wzrostu gospodarczego, w rzeczywistości zaś była to jedna z właściwości gospodarki centralnie planowanej (Gruszczyński i Kołodko, 1975; Bauer, 1978).

Wielu autorów ma skądinąd zrozumiałą skłonność do uśredniania danych pokazujących przebieg procesów gospodarczych, ale trzeba pamiętać, że kryją się za tym nie tylko wahania dynamiki produkcji i konsumpcji, lecz również fluktuacja innych aspektów realiów społecznych i ekonomicznych. Interesujące nas procesy nie są liniowe; w praktyce na różnych odcinkach ścieżki czasu mamy do czynienia z odmienną charakterystyką – raz lepszą, kiedy indziej gorszą. Gdy nadmiernie się uśrednia, gdy pochopnie się uogólnia, obraz się zamazuje. Niestety, błędu tego nie udało się uniknąć w odniesieniu do pewnych wątków transformacji także poważnym ekonomistom, którym nie można odmówić znajomości rzeczy. Tak jak niektórzy, dokonując interesujących porównań w czasie i przestrzeni na tle panoramicznego obrazu dziejowego procesu rozwojowego, skłonni są do proklamowania interesującego nas okresu jako „złotego wieku” (Piątkowski, 2019), tak inni dopatrują się w tej samej rzeczywistości bez mała epokowej klęski. Oczywiście nie spotkało nas ani jedno, ani drugie.

Uśredniając dane ilustrujące przebieg minionej jednej trzeciej wieku, ukrywa się – zwłaszcza w odniesieniu do zmian PKB – katastrofalną recesję „szokowej terapii” i dramatyczne załamanie dynamiki gospodarczej w czasie szkodliwego przechłodzenia gospodarki w końcowych latach 90. Doprowadziło to do bez mała stagnacji gospodarczej, kiedy to w czwartym kwartale 2001 roku PKB zwiększył się o śladowe 0,2 proc. W latach 1990–2021 PKB rósł, średnio biorąc, o 3,1 proc. rocznie. Ostatnio popularny – zwłaszcza w kręgach, co ciekawe, zarówno neoliberalnych, jak i populistycznych – staje się zabieg polegający z jednej strony na wychwalaniu szoku bez terapii, z drugiej na pomijaniu w wyliczeniach i interpretacjach danych z okresu jej forsowania w latach 1990–1991. Wtedy średnie tempo wzrostu podnosi się do 3,9 proc., co ma zdecydowanie lepszy wydźwięk. Ale nawet te 3,1 proc., do czego szczególnie przyczyniła się Strategia dla Polski, podczas realizacji której w latach 1994–1997 PKB na mieszkańca rósł przeciętnie o 6,4 proc. rocznie, to więcej niż w innych gospodarkach posocjalistycznych i odczuwalnie szybciej niż w bogatych krajach Zachodu.

Przeciętna dynamika PKB w latach 1990–2021 jest o jedną trzecią punktu procentowego wyższa w Polsce niż dla całego świata, co powoduje, że udział naszej gospodarki w światowym produkcie brutto jest obecnie nieco wyższy niż w 1989 roku. Tak jest, jeśli liczyć według kursu walutowego (w cenach stałych w dolarach 2010 r.). Przy takim ujęciu udział ten po spadku z 0,69 proc. w 1989 roku do 0,60 w roku 1990 wzrósł do 0,76 proc. w 2021 roku. Z kolei

opierając się na szacunkach według parytetu siły nabywczej, jest on obecnie niższy, gdyż spadł z 0,98 proc. w roku 1989 do 0,85 w 1990 roku, aby później, po roku 1992 rosnąć, jednakże w 2021 roku osiągnął zaledwie 0,96 proc. wartości produktu globalnego całego świata. Lepiej rzeczywistość sytuację pokazuje ta druga miara, ponieważ to właśnie dochód szacowany zgodnie z parytetem siły nabywczej mówi nam, ile on jest naprawdę wart, czyli ile dóbr i usług można zań nabyć, zważywszy na zróżnicowanie cen. Niestety, fanaberie szoków i przechłodzenia spowodowały, że jest to relatywnie mniej niż pokolenie temu.

Nasz udział w światowej gospodarce byłby znacznie większy, gdyby nie błędy koncepcyjne i wykonawcze początku i końca pierwszej dekady transformacji. W szczególności w trakcie szoku bez terapii nadmiernie zawyżono stopy procentowe, także na stare kredyty, co uniemożliwiło wielu przedsiębiorstwom spłatę zadłużenia i prowadziło do ich upadku⁴. Takiej destrukcji sprzyjał też nałożony wyłącznie na przedsiębiorstwa państwowe wysrubowany podatek od ponadnormatywnego wzrostu wynagrodzeń, tzw. popiwek, który praktycznie uniemożliwiał kompensowanie pracownikom drastycznego w warunkach zaindukowanej hiperinflacji spadku płac realnych, nawet gdy miały na to środki finansowe zarobione dzięki swej efektywności. Nadmierna była skala dewaluacji złotego i zbyt długo, przez ponad 16 miesięcy, utrzymywano jego sztywny kurs wobec dolara amerykańskiego zamiast koszyka walut odzwierciedlającego strukturę obrotów handlu zagranicznego. Z kolei tenże handel został zbyt wcześnie i na zbyt dużą skalę zliberalizowany, z czego nawet ówczesny rząd wkrótce potem się wycofywał.

Te i inne błędy były do uniknięcia, ale niezdrowy radykalizm wziął górę. A może jednak zdrowy? Przecież to była terapia... Gdy na słynnym *Salzburg Seminar* prowadziłem w 1991 roku wykłady na temat polityki stabilizacyjnej, przysłuchiwał się im Dušan Tříška (ja z kolei przysłuchiwałem się jego wykładom na temat prywatyzacji), autor czeskiej masowej prywatyzacji, tzw. kuponówki. Na moje argumenty odnoszące się do imperatywu racjonalizacji

⁴ Marek Pol, minister w rządzie SLD-PSL, pamięta, jak „panowało przekonanie, że kluczową dla rozwoju nowoczesnej gospodarki jest nie sfera wytwarzania, lecz sfera usług. Dlatego wśród rządzących w Polsce w końcu 1989 roku i następnie w latach 1990–1992 żał po kurczącym się przemyśle i upadających przedsiębiorstwach przemysłowych nie był zbyt wielki. Wtedy wręcz niektórzy głosili pogląd o przeindustrializowaniu Polski (należało ją przeto deindustrializować, aby – o ironio! – ćwierć wieku później politycy z formacji wspierających kiedyś ten proces mogli ogłosić reindustrializację). Dominował pogląd, że wszystkie problemy przemysłu rozwiąże rynek i prywatyzacja przedsiębiorstw wymuszana m.in. popiwkami oraz upadłościami lub ich groźbą” (Pol, 2019, s. 144). Poglądy o konieczności deindustrializacji nadmiernie jakoby uprzemysłowionej Polski głosił między innymi Sachs (1994).

i pragmatycznego traktowania liberalizacji i stabilizacji w warunkach wychodzenia z syndromu *shortageflation* zareagował, mówiąc, że to wszystko mało istotne. Ważne natomiast jest, by zniszczyć własność państwową, wyrwijąc ją wraz z korzeniami, bo jest to podstawa gospodarki komunistycznej. No to wyrrywano...

Z kolei podczas chłodzenia gospodarki w latach 1998–2000 niepotrzebnie ulegano monetarystycznemu doktrynerstwu, myśląc środki polityki z jej celami. I tak równoważenie budżetu uznano za nadrzędny cel, podobnie jak redukcję deficytu na rachunku obrotów bieżących, pomimo że był on w zasadniczym stopniu finansowany dopływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W efekcie koniunktura gospodarcza została gwałtownie wyhamowana, a bezrobocie ponownie rosło. Tym razem polityczną konsekwencją złego sterowania gospodarką było – pod byle pretekstem – wycofanie się z rządu Unii Wolności, poprzedniczki Platformy Obywatelskiej, a zarazem następczyni Unii Demokratycznej i Kongresu Liberalno-Demokratycznego, które wcześniej popierały zbyt radykalną politykę. Nie sposób pominąć faktu, że partyjnym przywódcą Unii Wolności był wówczas Balcerowicz. Prowadził on swą partię do rządu w koalicji z Akcją Wyborczą Solidarność, AWS, głosząc postulat przyspieszenia tempa wzrostu, gdy w wyniku realizacji Strategii dla Polski na wiosnę 1997 roku wynosiło ono 7,5 proc., czyli było rekordowo wysokie w całym minionym 33-leciu. Po przejściu władzy przez AWS-UW szybko i radykalnie zostało zdołowane do bez mała zera.

Niektórzy autorzy posuwają się bardzo daleko w swoich opiniach. Paweł Kozłowski, socjolog, oraz wybitny filozof i historyk idei, Andrzej Walicki, nie wątpią, że „... dwa nazwiska z okresu narodzin Polski Solidarnościowej uosabiają początek tej, przynoszącej gorycz i ból wielu ludziom, drogi: Lech Falandyś i Leszek Balcerowicz. Pierwszy zaczął w nowym ustroju degradację świadomości prawnej i koniunkturalną instrumentalizację samego prawa, drugi decydująco przyczynił się do kompromitacji liberalizmu oraz, co ważne, niszczenia ciągłości gospodarki, społeczeństwa i ludzkiego życia” (Kozłowski, 2021, s. 27). Leon Podkaminer, ekonomista, polemizując z jednym z wiernych apologetów „szokowej terapii” (Gadomski, 2021), formułuje swój pogląd jeszcze ostrzej: „Nie odmawiam Leszkowi Balcerowiczowi jednej niewątpliwej zasługi. W obiektywnie trudnej sytuacji podjął się on zadania, którego nie miały odwagi (lub siły) realizować osoby kompetentne, rozważne i odpowiedzialne (choćby prof. Witold Trzeciakowski). Na tym – moim zdaniem – jego zasługi się kończą. Program gospodarczy »terapia szokowa« przez niego wykoncypowany

i wdrażany od początku 1990 r. był istną katastrofą”. I dalej: „Z matni, w którą wpędziła Polskę »terapia szokowa«, kraj wybrnął na dobre dopiero po 1994 r. – podczas pierwszego wicepremierowania Grzegorza Kołodki (w latach 1994–1997). Jednym ze świadectw skuteczności jego polityki »terapia bez szoku« był skumulowany wzrost PKB o 21,7% w latach 1995–1997. Co »Lesio« zmarował, »Grzesio« odzyskał. Niestety, powrót Leszka Balcerowicza na stolec wicepremiera rządu AWS-UW nie przyniósł niczego dobrego. W latach 1998–2000 udało mu się przeforsować »cztery fundamentalne reformy«. Z ich fatalnymi konsekwencjami (system emerytalny, ochrona zdrowia) borykamy się do dzisiaj» (Podkaminer, 2021). To bardzo surowa ocena, ale trzeba pamiętać, że akurat Podkaminer nie bał się polemizować z autorem „szokowej terapii” i jego doradcami od samego początku, formułując zarazem w odniesieniu do rozmaitych aspektów liberalizacji i stabilizacji konkretne kontrpropozycje. Niestety, podobnie jak i innych krytyków nawałnicy neoliberalizmu, jego też nie posłuchano.

Nieco mniej, ale wciąż okrutny był Profesor Kieżun, gdy stwierdzał, że: „Dysproporcja między nagłościoną wizją a rzeczywistością osiągnęła tak wysoki stopień, że można mówić o klasycznym działaniu patologicznym, tj. sytuacji, w której marnotrawstwo przekroczyło wysoko granice społecznej akceptacji” (Kieżun, 2013, s. 130). Nie aż tak radykalny jest szeroko uargumentowany pogląd jednego z najwybitniejszych na świecie znawców problematyki posocjalistycznej transformacji. Mario Nuti ośmiela się dowodzić, że Strategia dla Polski wręcz uratowała transformację (Nuti, 2019). Może nie aż tak, ale z pewnością gdyby nie polityczny i programowy zwrot po 1993 roku, potoczyłaby się ona zdecydowanie mniej korzystnie, niż nam się to udało.

Przypomnijmy, że to właśnie w okresie realizacji Strategii dla Polski inflacja spadła o dwie trzecie, a bezrobocie o jedną trzecią. To wtedy skomercjalizowano przedsiębiorstwa państwowe i nadano bardziej racjonalny charakter prywatyzacji (Monkiewicz, 1995), blokując nieekwiwalentną wyprzedaż mienia państwowego (Czekaj, 2019) oraz monopolizację i oligarchizację gospodarki (Sopoćko, 2019). To wtedy podpisałem porozumienie z Klubem Londyńskim o redukcji o połowę naszego zadłużenia zagranicznego wobec prywatnych banków, co zdjęło z barków społeczeństwa ciężar 6,3 miliarda dolarów (na dzisiejsze pieniądze to około 42 miliardy złotych). Dzięki temu wprowadzono Polskę po raz pierwszy na europejskie i światowe rynki kapitałowe, uzyskując przy okazji od jednej z agencji ratingowych stopień inwestycyjny. To wtedy przestano traktować rolnictwo jak kulę u nogi utrudniającą modernizację

gospodarki, inicjując kompleksowy i innowacyjny program zintegrowanego rozwoju wsi i obszarów wiejskich (Duczkowska-Małysz, 2019). Zlikwidowano popiwek i podatek importowy, zmniejszone zostały podatki od dochodów osobistych, PIT, z 45, 33 i 21 proc. do 40, 30 i 19 proc. i zapoczątkowana została etapowa redukcja podatków dla przedsiębiorstw, CIT, z 40 do 32 procent⁵. Znormalizowane zostały nasze zewnętrzne stosunki finansowe i uregulowano ciągnące się jeszcze z czasów PRL kwestie rozliczeń z Zachodem, a także z Rosją, Chinami, Czechami i innym państwami (Michalski, 2019). Krótko: zmieniło się oblicze polskiej gospodarki, patrząc na jej stronę zarówno instytucjonalną, jak i realną.

Post hoc ergo propter hoc

Jakże często w debatach społeczno-ekonomicznych i politycznych, a niekiedy również w rozważaniach naukowych popełniany jest klasyczny błąd logiczny typu *post hoc ergo propter hoc*: potem, czyli dlatego. Otóż realizacja Strategii dla Polski przyniosła w latach 1994–1997 rekordowy wzrost gospodarczy i odczuwalną poprawę standardu życia ludności oraz ważki postęp instytucjonalny w sferze budowy społecznej gospodarki rynkowej nie dlatego, że przedtem była „szokowa terapia”, lecz pomimo tego. Gdyby eliminowanie inflacji cenowo-zasobowej i przyspieszenie rynkowo zorientowanych reform strukturalnych na początku lat 90. było lepiej przeprowadzone, postęp gospodarczy także w późniejszych okresach byłby jeszcze większy.

To oczywiście, że pewne działania były możliwe dlatego, iż wcześniej dokonane zostało nieodwracalne pchnięcie do gospodarki rynkowej, ale rzecz w tym, że można to było zrobić znacznie lepiej – przy niższych kosztach można było osiągnąć więcej. Na dowcipny argument, że nie obcina się psu ogona na raty, odpowiadano: OK, ale dlaczego od razu za głową? Natomiast faktycznie szereg działań, które wykonano podczas Strategii dla Polski, możliwy był tylko dlatego, że wcześniej była „szokowa terapia”. W istocie *post hoc ergo propter hoc*. Gdyby nie dewastacja spowodowana polityką lat 1990–1991, nie byłoby konieczności dokapitalizowania banków, z których wiele zostało doprowadzonych do

⁵ W trakcie kadencji rządu premiera Jerzego Buzka CIT został obniżony zaledwie o 4 punkty, do 28 procent. Później, w ramach Programu Naprawy Finansów Rzeczypospolitej (Kołodko, 2004), zredukowaliśmy go głęboko, bo aż do 19 procent. Podkreślić warto, że ze zmniejszenia CIT o 21 punktów – z 40 proc., z czym gospodarkę pozostawiono po latach 1990–1993, do 19 proc. obecnie – aż 17 punktów to zasługa rządów lewicowych.

krawędzi bankructwa. Najlepszym przykładem może tu być uratowanie później prosperującego Banku Gospodarki Żywnościowej, BGŻ. Wielkim wysiłkiem rząd realizował program konsolidacji sektora finansowego (Kalicki, 2019), który uratował przed tanią wyprzedażą trzon polskiej bankowości, bank PKO, oraz ubezpieczalnię PZU (Monkiewicz, 2002).

Zawodowi ekonomiści – akademicy, polityczni, biznesowi – którzy lansują neoliberalizm albo popełniają błąd, zakładając, że zapewnia on zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy i ekologiczny, albo też wiedząc, iż tak bynajmniej nie jest, obłudnie posługują się tą teorią w celu forsowania polityki złej deregulacji gospodarki, świadomego osłabiania nadzorczych funkcji państwa i manipulacji systemem finansów publicznych (podatki, transfery, wydatki), co koniec końców służy wzbogacaniu nielicznych kosztem większości (Galbraith, 2014; Stiglitz, 2019; Tirole, 2017). Potwierdzają to dane o ewolucji sytuacji gospodarczej w czasach neoliberalnych rządów od USA i Wielkiej Brytanii przez Polskę i Rosję po Hongkong i Australię. Proponowane przez nie rozwiązania nie są drogą do społecznego dobrobytu, lecz do pogłębiania nierówności dochodów i majątkowych⁶ (Tanzi, 2011; Malinowski, 2016; Milanović, 2016; Tomkiewicz, 2017), co z kolei budzi gniew, o jakim w przypadku Polski pisał David Ost (2005), a na co współcześnie reakcją są formy innej patologii – populizmu i nowego nacjonalizmu (Kołodko i Koźmiński, 2017).

Co zaś dotyczy się niedouczonej ekonomistów popierających utopię wolnego rynku czy też medialnych komentatorów życia publicznego niepojmujących zawłości ekonomii, to niezbyt wysilają się oni intelektualnie, by w pełni ogarnąć jego istotę i ryzyko, jakie stwarza dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Stąd też nie tylko w Polsce było swego czasu tyle bezkrytycznej admiracji wobec oderwanych od społecznego i ekonomicznego kontekstu postulatów konsensusu waszyngtońskiego. W nadwiślańskim neoliberalizmie sprowadza się to do zachwyty zwodniczymi hasłami stanowiącymi kanony szoku bez terapii: radykalnej liberalizacji, szybkiej prywatyzacji i bezwzględnie twardej polityki finansowej. Szkoda, że niektórzy nawet *ex post*, w obliczu twardych faktów i przemożnych argumentów, wolą tkwić w błędzie.

Uleganie ekonomicznej modzie to bardzo grząski grunt. Zdarza się to w różnych czasach, w wielu miejscach. Nam przytrafił się taki zbieg okoliczności, że w latach, w których reformy gospodarcze w gospodarkach socjalistycznych

⁶ Obiektywny obserwator naszej najnowszej historii wnikliwie zauważa, że „Polska stała się znacznie mniej egalitarna niż kiedyś (nic dziwnego, skoro taki był cel reform Balcerowicza)” (Porter-Szücs, 2021, s. 533).

nabierały impetu i przekształcały się w ustrojową transformację posocjalistyczną (Nuti, 2018), bardzo modna stała się teoria monetarna i ekonomia strony podażowej. Gdyby królował keynesizm – tak jak kilka dekad wcześniej albo jak neokeynesizm współcześnie w odpowiedzi na kryzys finansowy lat 2008–2010 i na szok pandemii koronawirusa po roku 2019 – wypadki potoczyłyby się inaczej. Moda jednak robiła swoje. Amerykański historyk Brian Porter-Szücs odnotowuje, że „Podczas pobytu w Nowym Jorku Balcerowicz zachłysnął się podejściem podażowym, które właśnie zyskiwało popularność” (Porter-Szücs, 2021, s. 518). Formułuje on ciekawy pogląd, że może występować zgoda opinii przy wielce pojemnym ujęciu sprawy, a mianowicie generalnym stosunku do liberalnej ekonomii, ale to nie wyklucza zasadniczo odmiennych poglądów co do tego, jak należy liberalną ideę ekonomiczną wykorzystywać w praktyce polityki gospodarczej. „W latach dziewięćdziesiątych panowała przedwczesna pewność, że merytokracja zyska ostatecznie pozycję dominującą. Skrajne bieguny w debacie o gospodarce zdawali się reprezentować Leszek Balcerowicz i Grzegorz Kołodko, ekonomista bliższy podejściu keynesowskiemu, piastujący urząd ministra finansów w latach 1994–1997 i 2002–2003 w rządach SLD. Uważali, że dzielące ich różnice są nie do pogodzenia, ale obaj akceptowali podstawowe założenia liberalnej ekonomii. Wszystko, co wykraczało poza spektrum Balcerowicz-Kołodko, uważano za utopię, za propozycje niepoważne, nierealistyczne lub po prostu świadczące o ignorancji” (Porter-Szücs, 2021, s. 564). To ostatnie zdanie jest dyskusyjne. Jednak nie wszystko, a już na pewno nie wszyscy, chociażby nie Profesor Kieżun, który w odniesieniu do prywatyzacji majątku państwowego wielu uwag krytycznych, niekiedy bardzo, nie szczędził ani polityce lat 1990–1993, ani tej z lat 1994–1997, a jakże wielce różniły się one od siebie (Bałtowski, 1998).

Raz jeszcze nie od rzeczy będzie odwołanie się do wspomnianej dialektyki ciągłości i zmiany. W tym kontekście godną uwagi refleksję zaprezentował wybitny anglo-amerykański ekonomista John Williamson, twórca głośnej, ale jakże fatalnie w Polsce wprowadzanej koncepcji konsensusu waszyngtońskiego (Williamson, 2005). Pisał on do mnie: „Byłem szczególnie zadowolony, że podjął pan próbę zdefiniowania podejścia alternatywnego wobec tzw. big-bangu, w postaci bardziej ostrożnego zaprogramowania poszczególnych elementów polityki, a nie generalnego spowolnienia (»gradualizmu«). Odnosnie do poszczególnych wątków, w tym protekcjonizmu i prywatyzacji, zgadzam się z panem po fakcie i zaiste mógłbym się również zgodzić naonczas (...). Ale z całą szczerością muszę wyznać, że nadal sądzę, że gdybym był na miejscu

Balcerowicza, być może nie mógłbym skonstruować pakietu przesądającego kierunek reform. Z perspektywy czasu myślę, że był on wtedy Polsce potrzebny i położył fundament pod pański, zwieńczony sukcesem, okres pracy w rządzie. Być może trzeba było nieco przestrzelić, aby pańskim partnerom politycznym ułatwić emocjonalne pogodzenie się z faktem, że właśnie świat się zmienia. A może nawet umożliwić im skorygowanie oczekiwań i w rezultacie pozyskać dla nowego modelu? Przypomina mi to sytuację mojego kraju: czuję się dużo lepiej z Tony Blairem niż z Panią Thatcher na stanowisku premiera, jednak nie jestem pewien, że dziś moglibyśmy mieć jego, gdyby jej wcześniej nie było” (Kolodko, 2000, s. 38).

Tak, reformy i polityka Blaira były kontynuacją tego, co słuszne, ale i odpowiedzią na błędy neoliberalnych reform i polityki Margaret Thatcher, zadającą kłam jej sztandarowemu hasłu TINA: *There Is No Alternative*. Oczywiście, była. Tak, reformy i polityka Strategii dla Polski i później Programu Naprawy Finansów Rzeczypospolitej oraz niektórych innych rządów po roku 2005 kontynuowały to, co słusznie pchnięto do przodu w latach 1989–1993, ale zarazem kontestowały ewidentne błędy polityki tych lat. Jakże mylili się przeto ci, którzy nieodpowiedzialnie i fałszywie kreślili obraz nadchodzących zmian, kiedy to jesienią 1993 roku demokratyczne wybory wyniosły do władzy koalicję SLD-PSL. Jan Winiecki, reprezentujący wtedy Polskę w Europejskim Banku Odbudowy i Rozwoju, mówił o rządzie katastrofy narodowej. Jan Krzysztof Bielecki, premier w latach 1990–1991, zapowiadał 300-procentową inflację już na wiosnę⁷. Balcerowicz popisał się komentarzem opublikowanym w „Wall Street Journal”, strasząc wizją kroczącej destrukcji...

Pozostawiając na boku polityczną w istocie retorykę a to o zbawiennej roli „szokowej terapii”, a to o „zielonej wyspie” premiera Donalda Tuska czy też o „kraju w ruinie” albo o „dobrej zmianie” premierów Beaty Szydło i Mateusza Morawieckiego – i o innych jedynie słusznych drogach – warto jednak zadać sobie pytanie ze sfery tzw. historii alternatywnej: co by było, gdyby...? Co by było, gdyby rządowe zapowiedzi co do przebiegu procesu reprodukcji makroekonomicznej w latach 1990–1991 się sprawdziły? Co by było, gdyby deklaracje partyjnego przywódcy Unii Wolności, a później z jej ramienia wicepremiera i ministra finansów, o podwojeniu dochodu narodowego w ciągu dekady się spełniły? Podwojenie poziomu produkcji wymagałoby przeciętnego tempa

⁷ W późniejszej rozmowie dowiedziałem się, że tak jego zdaniem byłoby, gdyby rząd SLD-PSL realizował wszystkie swoje zapowiedzi przedwyborcze, ale przed takim scenariuszem uratowała nas właśnie Strategia dla Polski.

wzrostu w wysokości 7,2 proc., a więc w zasadzie utrzymania dynamiki osiągniętej w czwartym roku Strategii dla Polski, kiedy to PKB przyrósł o 7,1 proc. Co by było, gdyby niepotrzebne przechłodzenie gospodarki nie tylko mocno nie zmniejszyło tempa wzrostu od razu po przejściu władzy przez AWS-UW, lecz również nie implikowało rachitycznego tempa wzrostu przez kilka następnych lat? Co by było, gdyby nie błędy popełnione w polityce gospodarczej różnych rządów?

Gdyby kroczyć taką odmienną ścieżką, czyli, innymi słowy, gdyby uniknąć błędów polityki, które okazały się bardzo kosztowne z punktu widzenia rozwoju gospodarczego, i gdyby ziściły się zapowiedzi co do utrzymania wysokiego tempa wzrostu po 1997 roku, to nasz PKB i w konsekwencji standard życia ludności byłyby już znacznie wyższe. Zamiast z dochodem na głowę w wysokości około 33 tysięcy dolarów (według parytetu siły nabywczej) mieścić się między Portugalią a Estonią, moglibyśmy być już na znacznie wyższym poziomie. Moglibyśmy cieszyć się już dochodem przekraczającym 40 tysięcy dolarów i plasować się pod tym względem gdzieś między Czechami i Włochami a Koreą Południową i Francją. Poniesione na tym polu straty są już nie do odrobienia, ponieważ późniejszy wzrost produkcji i konsumpcji ani nie był spowodowany wcześniejszymi recesją i spowolnieniem, ani nie kompensuje poniesionych strat. Istniejące wtedy szanse zostały wtedy zaprzepaszczone.

Komentując te rozważania, Profesor Kieżun poszedł nieco dalej: „Zdaniem prof. Kołodko błędy w polityce ekonomicznej obniżyły o jedną trzecią szanse na rozwój Polski w 20-leciu »szoku«. Przychyłam się do jego zdania, aczkolwiek sądzę, że skala obniżenia rozwoju jest jeszcze większa” (Kieżun, 2013, s. 202). Rozumiem, że chodzi tu o 20-lecie po „szoku», a zarazem nie sądzę, iż Profesor Kieżun miał rację, podejrzewając, że byłoby jeszcze gorzej, niż to szacowałem, pisząc o sukcesie na dwie trzecie (Kołodko, 2007). Cóż, ze względu na istotę dylematu co by było, gdyby..., nie jesteśmy w stanie precyzyjnie go rozstrzygnąć. Inna, hipotetyczna historia zawsze opiera się na licznych i ze swej natury dyskusyjnych założeniach. Nie inaczej jest tym razem. Tak zupełnie na pewno to wiemy, że byłoby lepiej, gdyby nie patologie transformacji. Najważniejsze jest, by z tej wiedzy wyciągnąć praktyczne wnioski na przyszłość.

BIBLIOGRAFIA

- Bałtowski, M. (1998). *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych. Przebieg i ocena*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Baka, W. (1999). *U źródeł wielkiej transformacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza.

- Bauer, T. (1978). Investment Cycles in Planned Economies. *Acta Oeconomica*, 21(3), 243–260.
- Bożyk, P. (1992). *Kto winien? Politycy i polityka gospodarcza pod pręgierzem*. Warszawa: Wydawnictwo PAE.
- Czekaj, J. (2019). Prywatyzacja: racjonalizacja modelu i porządkowanie praktyki. W: G.W. Kołodko i J. Tomkiewicz (red.), *Strategia dla Polski. Ćwierć wieku później*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Duczowska-Małysz, K. (2019). Rozwój obszarów wiejskich – perspektywa poprawy konkurencyjności i innowacyjności regionów problemowych. W: G.W. Kołodko i J. Tomkiewicz (red.), *Strategia dla Polski. Ćwierć wieku później*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gadomski, W. (2021). Gdyby nie Balcerowicz. *Magazyn Gazety Wyborczej*, 30 stycznia.
- Galbraith, J.K. (2014). *The End of Normal: The Great Crisis and the Future of Growth*. New York: Simon and Schuster.
- Główczyk, J. (2003). *Szalbierczy urok transformacji*. Warszawa: Fundacja Innowacja, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna.
- Gruszczyński, M. i Kołodko, G.W. (1975). Regularność wahań tempa wzrostu gospodarczego. *Gospodarka Planowa*, 7–8, 421–429.
- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford–New York: Oxford University Press.
- Kalicki, K. (2019). Strategia transformacji sektora bankowego. W: G.W. Kołodko, J. Tomkiewicz (red.), *Strategia dla Polski. Ćwierć wieku później*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaliński, J. (2012). *Gospodarka w PRL*. Warszawa: Instytut Pamięci Narodowej.
- Kieżun, W. (1996). Jak destalinizowaliśmy nasz bank centralny. W: S. Bratkowski (red.), *Październik 1956. Pierwszy wyłom w systemie*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Kieżun, W. (1998). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kieżun, W. (2013). *Patologia transformacji*. Warszawa: Poltext.
- Kołodko, G.W. (1988). Reformy gospodarcze w socjalizmie a inflacja. Implikacje i perspektywy. *Gospodarka Planowa*, 1, 6–11.
- Kołodko, G.W. (1989). *Kryzys, dostosowanie, rozwój*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kołodko, G.W. (1994). *Strategia dla Polski*. Warszawa: Poltext.
- Kołodko, G.W. (2000). *From Shock to Therapy: The Political Economy of Postsocialist Transformation*. Oxford–New York: Oxford University Press.
- Kołodko, G.W. (2004). *O Naprawie Naszych Finansów*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania.
- Kołodko, G.W. (2007). Sukces na dwie trzecie. Polska transformacja ustrojowa i lekcje na przyszłość. *Ekonomista*, 6, 799–836.
- Kołodko, G.W. i Koźmiński, A.K. (2017). *Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm*. Warszawa: Wydawnictwo Prószyński i S-ka.

- Kołodko, G.W. i McMahon, W. (1987). Stagflation and Shortageflation: A Comparative Approach. *Kyklos*, 40(2), 176–197.
- Kołodko, G.W. i Nuti, M.D. (1997). *Polska alternatywa. Stare mity, twarde fakty, nowe strategie*. Warszawa: Poltext.
- Kozłowski, P. (2021). *Spotkania z Andrzejem Walickim*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.
- Koźmiński, A.K. (1982). *Po wielkim szoku*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koźmiński, A.K. (2008). *How it All Happened: Essays in Political Economy of Transition*. Warszawa: Difin.
- Malinowski, G. (2016). *Nierówności i wzrost gospodarczy: sojusznicy czy wrogowie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Marks, K. i Engels, F. (1949). Manifest komunistyczny. W: *Dzieła wybrane*, t. I. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Mazowiecki, T. (1989). *Wystąpienie Tadeusza Mazowieckiego w Sejmie 24 sierpnia 1989 r.* Pozyskano z: (<https://dzieje.pl/aktualnosci/wystapienie-tadeusza-mazowieckiego-w-sejmie-24-sierpnia-1989-r> (dostęp: 6.06.2021)).
- Mazowiecki, T. (2013). *Rok 1989 i lata następne*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Mączyńska, E. i Pysz, P. (red.) (2010). *Idee ordo i społeczna gospodarka rynkowa*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Michalski, R. (2019). *Ćwierćwiecze normalizacji stosunków finansowych Polski z zagranicą?* W: G.W. Kołodko i J. Tomkiewicz (red.), *Strategia dla Polski. Ćwierć wieku później*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Milanovic, B. (2016). *Global Inequality for the Age of Globalization*. Cambridge, Massachusetts – London: England The Belknap Press of Harvard University Press.
- Monkiewicz, J. (1995). Uwagi o przekształceniach własnościowych w Polsce. *Ekonomista*, 5–6, 767–778.
- Monkiewicz, J. (2002). Narodowe instytucje finansowe jako warunek stabilności i efektywnego rozwoju kraju. W: G.W. Kołodko (red.), *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Nuti, D. Mario (2018). *The Rise and Fall of Socialism*. DOC Research Institute, Berlin. Pozyskano z: (https://doc-research.org/2018/05/rise_and_fall_of_socialism/ (dostęp: 6.06.2021)).
- Nuti, D. Mario (2019). *Strategia dla Polski: na ratunek polskiej transformacji*. W: G.W. Kołodko i J. Tomkiewicz (red.), *Strategia dla Polski. Ćwierć wieku później*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ost, D. (2005). *The Defeat of Solidarity: Anger and Politics in Postcommunist Europe*. Ithaca and London Cornell University Press.
- Piątkowski, M. (2019). *Europejski lider wzrostu. Polska droga od ekonomicznych peryferii do gospodarczego sukcesu*. Warszawa: Poltext.
- Podkaminer, L. (1992). *Polityka pieniężna i jej efekty*. W: L. Zienkowski (red.), *Gospodarka Polski w latach 1990–1992*. Warszawa: Zakład Badań Społeczno-Ekonomicznych Głównego Urzędu Statystycznego i Polskiej Akademii Nauk.

- Podkaminer, L. (2021). Gdyby nie Kołodko. *Przeгляд*, 8–14 marca.
- Pol, M. (2019). Uwarunkowania i długookresowe skutki programów restrukturyzacji przemysłu i rozwoju infrastruktury. W: G.W. Kołodko i J. Tomkiewicz (red.), *Strategia dla Polski. Ćwierć wieku później*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Porter-Szücs, B. (2021). *Całkiem zwyczajny kraj. Historia Polski bez martyrologii*. Warszawa: Wydawnictwo Filtry.
- Poznanski, K.Z. (1996). *Poland's Protracted Transition: Institutional Change and Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Poznański, K.Z. (2000). *Wielki przekręt. Klęska polskich reform*. Warszawa: Towarzystwo Wydawnicze i Literackie.
- Rosati, D.K. (1991). The Polish Road to Capitalism: A Critical Appraisal of the Balcerowicz Plan. *Thames Papers in Political Economy*. London: School of Social Sciences, Thames Polytechnic.
- Sachs, J. (1994). *Poland's Jump to the Market Economy*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Sachs, J. (2014). „Ja tylko doradzałem”. Z Jeffreyem Sachsem rozmawia Rafał Woś, forsal.pl, 8 czerwca. Pozyskano z: <https://forsal.pl/artykuly/802085,jeffrey-sachs-ja-tylko-doradzalem.html> (dostęp: 29.05.2021).
- Sachs, J. (2020). Polska transformacja i perspektywy. Wystąpienie na X Kongresie Ekonomistów Polskich. W: B. Fiedor, M. Gorynia, E. Mączyńska (red.), *Nauki Ekonomiczne i wyzwania współczesności. Fundamentalne problemy w teorii i praktyce*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Sadowski, Z. (2011). *Przez ciekawe czasy. Rozmowy z Pawłem Kozłowskim o życiu, ludziach i zdarzeniach*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne – Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.
- Sopoćko, A. (2019). *Polski rynek bez monopolii i oligarchów. Jak to się stało*. W: G.W. Kołodko (red.), *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Stiglitz, J.E. (2019). *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent*. New York–London: W.W. Norton.
- Tanzi, V. (2011). *Government versus Markets: The Changing Economic Role of the State*. New York: Cambridge University Press.
- Tirole, J. (2017). *Economics of the Common Good*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Tomkiewicz, J. (2017). *Dynamika i struktura dochodów w warunkach globalizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Vonyó, T. (2017). War and socialism: why eastern Europe fell behind between 1950 and 1989. *The Economic History Review*, 70(1), 248–274.
- Walicki, A. (1995). *Marxism and the Leap to the Kingdom of Freedom: The Rise and Fall of the Communist Utopia*. Stanford: Stanford University Press.
- Walicki, Andrzej (2013). *Od projektu komunistycznego do neoliberalnej utopii*. Kraków: Universitas, Polska Akademia Nauk.

Williamson, J. (2005). Differing Interpretations of the Washington Consensus. *Distinguished Lectures Series, 17*. Warsaw: Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management.

Wiśniakowska, L. (2019). *Słownik wyrazów obcych PWN z przykładami i poradami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



Prof. dr hab. GRZEGORZ W. KOŁODKO, ekonomista, były wicepremier i minister finansów, pracownik naukowy Akademii Leona Koźmińskiego.

PRZEŁOMY POLSKIE 1956–2021. WYMIARY SPOŁECZNO-KULTUROWE

Witold Morawski



W tym artykule stawiam sobie trzy zadania. Po pierwsze, przedstawiam opisy sześciu przełomów polskich w okresie 1956–2021, ze szczególnym uwzględnieniem wymiarów społeczno-kulturowych. Wyznaczają je daty wydarzeń 1956, 1970, 1980–1981, 1989, 2015. Po drugie, uwzględniam interakcje między zinternalizowanymi wartościami w ramach rozmaitych tożsamości a agencjami, w których przychodzi im działać, czyli „inside out” – jak definiowałby to Weber, ale też interakcje i działania podlegające regulacjom strukturalnym, czyli władzy i sił zewnętrznych, kiedy stajemy się aktorami, czyli „outside in” – jak definiowałby to Durkheim (Swindler, 2000). Po trzecie, charakteryzuję praktyki społeczno-kulturowe w ramach perspektywy konfiguracyjnej, która uwzględnia zarówno agencje budowane od góry, jak od dołu, ale też struktury, zwłaszcza geopolityczne, które wyznaczały miejsce i funkcje władzy państwa przed i po 1989 roku, a także kształtowały znacząco wyobraźnię społeczeństwa.

Przełomami nazywam wydarzenia, które według słownika posiadają następujące cechy: „nagła zmiana, zwrot, moment zwrotny w czymś, zasadnicza zmiana w przebiegu czegoś” (*Uniwersalny słownik języka polskiego*, 2003, s. 691). Wiele wydarzeń było intencjonalnie indukowanych, ale gdy się na nie patrzy przez dziesięciolecia, to widać dysfunkcje, jakie wytworzyły, a także jak stawały się elementami szerszych procesów, które je wchłaniały: modernizacji, demokratyzacji, globalizacji i geopolityki.

Przełom pierwszy: trzy drogi usuwania „totalnej różnicy” od 1956 roku

Totalną różnicą nazywam system wzorów i praktyk społeczno-kulturowych, jakie miały miejsce w okresie 1944–1956. Zostały narzucone Polsce przez władzę i przez armie ZSRR idące na Berlin, a szerzej – przez system Jałty, czyli współdziałania ZSRR i Zachodu. Były rezultatem geopolityki, bo choć Polska posiadała uznanie formalne we wspólnocie międzynarodowej, to miała ograniczoną suwerenność.

System ignorował lub aktywnie zwalczał to, co stanowiło o kanonach polskiej kultury i co było zakotwiczone w imaginariach narodu i społeczeństwa. Jednak nie wszystko, co w systemie zbudowano, było złe. Dokonano podstawowego uprzemysłowienia kraju, choć niektóre decyzje inwestycyjne były motywowane politycznie (np. huty w ważnych miastach). Nowe fabryki, szkoły, szpitale i inne obiekty to owoce ciężkiej pracy naszych dziadków i ojców, podlegających masowemu awansowi społecznemu, polegającemu na wychodzeniu ze wsi do miasta, z pracy na roli do pracy w przemyśle. Władza, nie mając legitymizacji ideologicznej i politycznej w większości społeczeństwa (ekskluzja polityczna), w sferze ekonomicznej i socjalnej realizowała minimalny imperatyw logiki późnej nowoczesności: podstawowe uprzemysłowienie w sposób na ogół społecznie inkluzywny (Acemoglu i Robinson, 2014; Piątkowski, 2018). Dla lewicy, a tym bardziej dla komunistów, był to „najlepszy program dla Polski” (Bauman, w: Domoślawski, 2021, s. 130, 134).

Z perspektywy czasu, jak pisze Branco Milanović: „komunizm to system społeczny, który umożliwił zacofanym i kolonizowanym społeczeństwom znieść feudalizm, odzyskać niezależność ekonomiczną i polityczną, zbudować autochtoniczny kapitalizm. Mówiąc inaczej, to system przejścia od feudalizmu do kapitalizmu budowany w mniej rozwiniętych i kolonizowanych społeczeństwach. Komunizm to funkcjonalny ekwiwalent rozwoju burżuazji na Zachodzie” (Milanović, 2019, s. 75–76). Oceny PRL jako całości są w Polsce skrajnie odmienne. Moje oceny dotyczą w zasadzie okresu 1956–2021, kiedy „totalna różnica” jest przez jednych widziana już jako odchodzenie od budowania komunizmu, np. przez Andrzeja Walickiego (Walicki, 2000), gdy dla drugich cały PRL jest komunizmem. Osobiście wielokrotnie system po 1956 roku określałem jako socjalizm państwowy lub jako system autorytarny.

Przełomy 1956 roku zapoczątkowały trzy odmienne drogi usuwania totalnej różnicy.

Pierwszą wiązać należy z buntem robotników i społeczeństwa w czerwcu 1956 roku w Poznaniu. Był to bunt przeciw zwyrodnieniom komunizmu czy przeciw totalitaryzmowi. Wydarzenia były tragiczne, bo 70 osób zostało zabitych, a 600 rannych. Historyk trafnie używa określenia „powstanie robotników i społeczeństwa Poznania” (Topolski, 2015, s. 336). Były wymierzone w uzależnienie, które ludzie definiowali bardzo różnorodnie.

Drugą drogę wytyczał „październik w Warszawie” w 1956 roku, który można definiować jako proces wewnętrznej naprawy zwyrodnień przez sam system władzy. Proces ruszył po śmierci Stalina w 1953 roku w ZSRR. W Polsce przybrało to postać zmian w kierownictwie Partii jesienią 1956 roku. Zapowiedziano kurs określany jako „odnowa socjalizmu”. Część aparatu partyjnego liczyła, że nawet przy pozostaniu w orbicie kontroli ZSRR, zmiany są możliwe, gdyż nowy I sekretarz Partii Władysław Gomułka może coś „ugrać z Moskwą” (np. ugrał prywatne rolnictwo). Społeczeństwo Warszawy entuzjastycznie witało Gomułkę jako „narodowego komunistę”.

Trzecią drogę zaproponowali robotnicy Żerania w FSO jesienią 1956 roku w Warszawie pod przywództwem Lechosława Goździka, członka Partii, tworząc pierwsze rady robotnicze. To był załączek ruchu samorządu pracowniczego, oferta gospodarskiej odpowiedzi w miejscu pracy na kryzys polityczno-ekonomiczny i społeczny. Dowodzący, że gniew robotniczy ma też oblicze moralne, a sami robotnicy mają zobowiązania wobec gospodarki i społeczeństwa. Robotnicy – drugie pokolenie chłopów, którzy przybyli świeżo do miast – dowodzili, że posiadają tożsamość zbiorową. Na ile wynikało to z tradycji polskiego robotnika, a na ile związane było z hasłami „odnowy socjalizmu”? Samorządy pracownicze można lokować w różnych tradycjach, ale w Polsce inspiracja płynęła tyleż z komunistycznej Jugosławii i tamtejszej praktyki budownictwa socjalistycznego, co z myśli socjaldemokratycznej, reformistycznego socjalizmu, odległego od bolszewickiej (komunistycznej) odnogi ruchu. Znaleźć też można takie intelektualne oceny, np. Czesława Miłosza, który pisał, że znalezienie się kraju w komunizmie sprawiło, że „terror polityczny dotknął każdego Polaka”, ale „przez komunizm Polska znalazła się po raz pierwszy w orbicie myśli europejskiej, na złe czy dobre” (Miłosz, 2006, s. 115; Miłosz, 2013, s. 424). Po latach nie można nie zauważyć, że robotnik Żerania, Stoczni Gdańskiej, Ursusa czy Nowej Huty miał też cechy nabywane w nowym systemie, różniące go od dawnego robotnika, ale jakie konkretnie, tego w rzetelnych badaniach nie ustalono.

Rezultaty „Października 1956” są oceniane skrajnie odmiennie. Uznano prywatne rolnictwo na ok. 80 proc. ziemi, polepszyły się stosunki na linii

Kościół–Partia (Kardynał Stefan Wyszyński poparł wybory organizowane przez W. Gomułkę), zapoczątkowano nieśmiało procesy decentralizacji decyzji gospodarczych, poluzowano zasady funkcjonowania inteligencji, np. prasy czy uczelni wyższych, częściowo otworzono kraj. Czy można było oczekiwać więcej? Jedno było widoczne od razu: niechęć elit Partii do negocjacji społecznych. Zgodzić się jednak wypada, że przełomy 1956 roku stanowią początek „polskiej drogi od komunizmu” (Pełczyński, 2007).

Droga okazała się długa. Niezależnie od tego, co działo się wewnątrz kraju, decydowały struktury zewnętrzne, geopolityka. Zachód, nie widząc przejawów implozji systemu, nie chciał się decydować na współdziałanie w jego obalaniu. Na przykład, tragiczne powstanie na Węgrzech nie było dostateczną zachętą do takiej interwencji, jak świadczy o tym jednoznaczne odcięcie się amerykańskiego sekretarza stanu Johna F. Dullesa od pomysłu, by interweniować na Węgrzech. Stan wojenny w 1981 roku też nie został uznany za dobry czas do takiej interwencji.

Przełomy 1956 miały swoje etapowe zakończenia w okresie marzec 1968–grudzień 1970. Nagonka antysemitka to skrótowa ocena Marca 1968 roku. W grudniu 1970 r. ekipa Gomułki wysłała czołgi przeciw robotnikom i społeczeństwu na Wybrzeżu. 44 zabitych i 1200 rannych to ofiary tych wydarzeń. Aparat państwowo-partyjny zachował się podobnie jak w czerwcu 1956 roku. Niczego się nie nauczył. Tkwił w okowach swojej logiki myślenia o społeczeństwie jako o niedojrzałym partnerze, co demonstrował latami, ograniczając działalność samorządów robotniczych do funkcji mobilizacji produkcyjno-ekonomicznej. Logika działania systemu pozostawała ta sama, była to praktyka „etatystycznej kurateli 1956–1970” (Mazur, 2018, s. 204–205).

Przełom drugi: modernizacja przez technokratyczne sposoby budowy tożsamości

Przełom polityczny po 1970 roku przyniósł ułomną diagnozę przyczyn wydarzeń z grudnia 1970. Nowa władza wskazała niezaspokajanie potrzeb materialnych społeczeństwa jako praźródło konfliktu społecznego. Potrzeby takie w Polsce były oczywiście odczuwalne, ale zmiany w gospodarce bez reformy systemu własności, przywrócenia należytej roli rynkowi, jak też pomijanie reform systemu politycznego, wprowadzenia rządów prawa – wszystko to czyniło reformę Gierka tylko pozornie atrakcyjną.

Ekipa Gierka głosiła, że nie tylko praca, ale i konsumpcja są ważne dla ludzi – to elementarne oczekiwanie człowieka w późnej nowoczesności. Sporo w tym zakresie zrobiła, o czym świadczyły m.in.: decyzja o produkcji małego Fiata, budowa drogi szybkiego ruchu Warszawa–Katowice, Dworzec Centralny, Trasa Łazienkowska. Także wczasy w Bułgarii, i nie tylko tam, stały się dostępne. Pojawiły się kolejne oznaki otwarcia na Zachód. Podejmowano współpracę z zachodnimi firmami, korzystano z zachodnich kredytów, ochoczo podsuwanych Polsce. Naukowcom pozwalano na szersze korzystanie ze stypendiów zagranicznych.

Za diagnozą szła terapia, jak modernizować gospodarkę i Polskę. Otóż władza robiła to nadal odgórnie przez „doskonalenie” systemu planowania centralnego i zarządzania gospodarką. Tworzono wielkie korporacje gospodarcze (WOG-i), dla których szkolono zastępy menedżerów. Cedowano pewne decyzje z samego szczytu partyjnego państwa na szczeble średnie, co praktycznie oznaczało powierzanie decyzji technokratom wyższych i średnich szczebli: inżynierom, ekonomistom, menedżerom, czasami ludziom spoza aparatu partyjnego. Ruszyły studia z zarządzania. Znajomość świata zachodniego nie była już grzechem. Aparat partyjno-państwowy decydował się na poszerzenie wąskiej biurokracji partyjno-państwowej o elementy technokracji. Nomenklatura nabywała ogłady i legitymizacji, co budowało jej technokratyczną tożsamość.

Jak się to ma do buntu robotników i mieszkańców? Ze strony załóg padła wówczas obietnica „pomożemy!” złożona Edwardowi Gierkowi, ale nie było w niej szczerości robotników Żerania z 1956, oferujących współzarządzanie (rady robotnicze). Obie strony uczyły się uprawiać grę, którą można określić jako załączkowy teatr polityczny. Konsumpcja okazała się w końcu skromna. Nie było też mowy o ożywieniu współdziałania załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Stawiając kropkę nad i: przedsiębiorcy w przedsiębiorstwie socjalistycznym nadal nie było i nieprzypadkowo określano je jako zakład pracy.

By wiedzieć, co faktycznie znaczyła obietnica „pomożemy”, wystarczyło poczekać 5–6 lat. Druga połowa lat 70. przyniosła m.in. powstanie wolnych związków zawodowych, KOR, wzmożenie dysydenckie. System nabył znamion schizofreniczności. Dlatego reformy podjęte przez ekipę Gierka załamały się po kilku latach. Była to pseudomodernizacja, krok w dobrym kierunku, ale ograniczony parametrami systemu. Nic tedy dziwnego, że 1976 rok przyniósł kolejne wydarzenia, m.in. w Radomiu. Stagnacja zapoczątkowana w połowie lat 70. trwać miała przez następne ok. 16–17 lat (Kochanowicz, 2010). Stracono te lata bezpowrotnie.

Niemniej była różnica między ekipą Gierka i Gomułki, bo gdy po raz kolejny doszło do potężnego buntu robotniczego, to w sierpniu 1980 roku władza nie użyła czołgów. Podjęła decyzję o potrzebie negocjacji z robotnikami, co doprowadziło do uznania wolnych i niezależnych związków zawodowych „Solidarność”. Złamano leninowską zasadę, że związkom zawodowym pozostaje tylko rola „pasa transmisyjnego” od partii do mas.

Przełom trzeci: Solidarność jako samoorganizacja społeczna

Powstanie Solidarności w 1980 roku i jej historia są przedmiotem zmiennych ocen, dlatego wskażę na przyczyny powstania Solidarności, co do których jest zgoda-minimum.

Po pierwsze, Solidarność była głównie własnym dziełem robotników wielkoprzemysłowych, którzy twórczo zagospodarowali gniew społeczeństwa, organizując alternatywną wobec hierarchicznego państwa partyjnego i jego elit organizację całego społeczeństwa, opartą na zasadzie samoorganizacji na bazie lokalnej i regionalnej (sieciach horyzontalnych). Wynikało to z potrzeb i wartości takich jak poszanowanie pracy, uznanie godności człowieka, jego potrzeb płacowych, bezpieczeństwa pracy i zatrudnienia. Takie były kumulujące się doświadczenia w społeczeństwie przemysłowym. Zamanifestowana tożsamość zbiorowa robotników z wielkich zakładów pracy w okresie 1980–1981 nie miała tak wspaniałego wizerunku ani takich sukcesów praktycznych w całej „ludowej historii Polski” i jest wartością nr 1.

Po drugie, gospodarka socjalistyczna nie była w stanie dotrzymać kroku współczesności, bo równoważąca siła związków zawodowych wobec wszelkich kierownictw ekonomicznych była powszechnie na Zachodzie uznawana jako wymóg cywilizacyjny.

Po trzecie, uznanie czynników społeczno-kulturowych przybrało w Polsce wymiar wręcz metafizyczny, religijny. Mam na myśli m.in. słowa wypowiedziane przez papieża Jana Pawła II na Placu Zwycięstwa w Warszawie w 1978 roku: „Niech zstąpi duch Twój i odmieni oblicze ziemi. Tej ziemi”. Polscy robotnicy weszli na drogę, o której pisał w 1934 roku Thomas Stearns Eliot w „Chórach z Epoki”:

(...)

Mamy tu wspólną pracę

Budujemy Kościół dla wszystkich

Dla każdego zajęcie
Każdy dla pracy.
(...)
Bez pośpiechu, bez zwłoki
Niestrudzenie tej drogi początek i kres
Budujemy znaczenie;
Kościół dla wszystkich
Dla każdego zajęcie
Każdy do pracy

(Eliot, 2007, s. 184, 185).

Do ruchu robotników włączyła się także inteligencja: liberalna, socjalliberalna, konserwatywna, socjalistyczna, katolicka. Wcześniej władze starały się ją skłócić z robotnikami (zwłaszcza w 1968 roku). O ile przełomy roku 1956 i roku 1970 obnażały totalitarne czy autorytarne cechy starego systemu, a same miały cechy kosmetyki socjalistycznej, to inaczej było w czasie przełomu 1980–1981. Program Solidarności był z innego świata, głównie ze świata socjaldemokracji. Robotnicy nie głosili potrzeby gospodarki rynkowo-prywatnej, kapitalistycznej, bo chcieli gospodarki uspołecznionej. To była koncepcja woluntarystyczna, wyrosła na gruncie ich własnych doświadczeń, oczywiście utopijna, ale znalazła poparcie w zapomnianej dziś encyklice *Laborem exercens*, ogłoszonej przez Jana Pawła II jesienią 1981 roku w 90. rocznicę encykliki *Rerum novarum*.

Andrzej Walicki nazywa ten ruch „populistyczno-socjalistycznym, a nie wolnorynkowym” (Walicki, 2016, s. 14). Taka faktycznie była mentalność robotników wielkoprzemysłowych: chcieli budować swój „socjalizm wyobrażony”. Dla każdego neoliberala to był program anachroniczny, anarchistyczny, utopijny, niepraktyczny. Powstanie Solidarności obrosło w mity, których kolejne rewizje dodane są na naszych oczach. W 30–40 lat później dzieci Solidarności zjadają się wzajemnie, choć nie tak zajadle jak dzieci wielkiej rewolucji francuskiej, które uruchomiły gilotynę.

Przełom czwarty: stan wojenny to klęska i narodu, i społeczeństwa

13 grudnia 1981 roku został ogłoszony stan wojenny, związki zawodowe zawieszono, a ich działacze internowani. Czołgi pojawiły się znowu na ulicach,

wojsko patrolowało miasta i wsie. W kopalni „Wujek” doszło do wykorzystania siły przeciw robotnikom, czterech z nich poniosło śmierć. Władza tłumaczyła, że to przypadek, a sam stan wojenny to „mniejsze zło”, bo groziła inwazja wojsk ZSRR (cały czas były w Polsce). Pułkownik Kukliński wypowiedział się publicznie, iż „podjęta pod presją Związku Radzieckiego decyzja o wprowadzeniu stanu wojennego, w początkach listopada 1981 r. była praktycznie nieodwołalna” (Eisler, 2014, s. 2014). Niektórzy historycy kwestionują to wyjaśnienie, podobnie jak tłumaczenia władzy.

Społeczeństwo zastanawiało się, co zaproponuje władza. Otóż władza nie zgodziła się (jesienią 1982 r.) nawet na odwołanie podstawowego, to jest zakładowego poziomu organizacji związkowych Solidarności. Rusza natomiast akcja tworzenia związków zawodowych na warunkach władzy. W 1984 roku powstaje Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych. To był kolejny sposób „rządzenia przez podziały”, wynalazek stary jak świat, nigdy nigdzie nieznikający.

Stan wojenny był uznawany przez całe społeczeństwo za wydarzenie tragiczne, ale jego wprowadzenie było długo aprobowane przez większość społeczeństwa. Pisze badacz CBOS: „Dane zebrane przez CBOS w poprzednich latach [grudzień 2001 – autor] pokazują, że pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku i na początku obecnej dekady większość Polaków uznała wprowadzenie stanu wojennego za słuszne. Także sondaże przeprowadzone stosunkowo niedawno [TNS OBOP 2008 – autor] pokazują malejącą wprawdzie, ale wciąż utrzymującą się przewagę opinii o zasadności jego wprowadzenia” (Wenzel, 2010, s. 33). W grudniu 2016 roku w badaniach CBOS nadal przewagę mają opinie o słuszności wprowadzenia stanu wojennego, choć od tego wydarzenia minęło 35 lat.

Jak to wyjaśnić? Clifford Geertz, który widzi działanie kultury na podobieństwo ośmiornicy, o której nie wiadomo, kiedy i której ze swoich macek użyje, nie byłby zapewne specjalnie zaskoczony takim werdyktem (Geertz, 2005, s. 448). Na gruncie polskim można sformułować hipotezę, że naród polski, umęczony latami klęsk, wiedział i wie, jak reagować, a to oznaczałoby, że była to jedynie klęska społeczeństwa z jego jednostkowymi aspiracjami, które w Solidarności zdążyły uformować sobie instytucję, jakiej im wcześniej brakowało. Tak oceniał sytuację naród, o którym Norwid pisał: „Jesteśmy żadnym społeczeństwem. Jesteśmy wielkim sztandarem narodowym” (Nowak, 1994, s. 131). Gombrowicz inaczej widziałby sprawę, bo pisał, że „pragnie bronić Polaków przed Polską (...) wyzwolić Polaka z Polski”, bo „czyż Polska nie jest

tworem niedoskonałym, słabym, zżartym wszystkimi jadami słabości, zniekształconym i zgwałconym?” (Gombrowicz, 2002, s. 145). Uważał, że to społeczeństwo jest wstępnym warunkiem wyzwolenia Polski, a nie naród.

W sferze gospodarczej był to praktycznie czas stracony. Potencjał zgromadzonej wiedzy i doświadczeń nie znalazł odbicia w propozycjach legislacyjnych i innych. Korporacje przemysłowe nadal funkcjonowały, ale z jeszcze mniejszą aktywnością niż wcześniej. Brak nadziei, że cokolwiek się może zmienić, był tak obojętny, że gdy w 1985 roku Gorbaczow ogłaszał gotowość do reform w ZSRR (tzw. głośność i pierestrojkę), polskiej władzy nic sensownego nie przyszło do głowy.

Kiedy władza zdecydowała się na rozmowy Okrągłego Stołu trzy–cztery lata później, było to zarówno jej przyznanie się do klęski, jak i poszukiwanie ratunku dla samej siebie. W ocenach rozmów dominuje podkreślanie transakcyjnego porozumienia stron. Owszem, była to kalkulacja z obu stron, ale wyprzedzająca, uznawana powszechnie za mądrą. Oczywiście narzucały ją tak okoliczności zewnętrzne, jak potencjały negocjacyjne umiarkowanych sił w obu przeciwstawnych elitach. Był to krok naprzód dla Polski.

Przełom piąty: neoliberalizm i imitacyjna transformacja

Nie mogłoby dojść do rozmów Okrągłego Stołu, a następnie transformacji systemowej bez sprzyjającej sytuacji geopolitycznej, tj. przegranej komunizmu z kapitalizmem. Bez tej przegranej agencja zwana Solidarnością nie mogłaby stać się skutecznym źródłem zmiany wewnętrznej. Podobnie jak w 1918 roku bez przegranej trzech zaborców w I wojnie światowej nie byłoby sukcesów Piłsudskiego, powstańców Wielopolski i Śląska.

Upadku systemu prawie nikt nie oczekiwał, choć zapytany o to niemal każdy Polak chciałby go. Ludzie nie myśleli wtedy o kosztach przynależności do Zachodu, bo było poza dyskusją, że jest on lepszy od Wschodu. Każda przynależność wprowadza swoje ograniczenia, nieusuwalne konteksty dla działania elit i kształtowania wyobraźni społeczeństwa. Polskie elity zaaprobowały bez wahania zasady tzw. konsensusu waszyngtońskiego, na którego straży stały takie instytucje jak IMF, WTO, WB i administracja USA. Wiodło to automatycznie do pomniejszenia suwerenności gospodarczej, a po wstąpieniu do NATO i UE tych ograniczeń jeszcze przybyło. Tych decyzji nikt nie kwestionował, bo wszyscy zdawali się rozumieć, że odwoływanie się do XIX-wiecznych definicji suwerenności nie ma sensu.

Neoliberalizm ekonomiczny przypominał leseferyzm z drugiej fali globalizacji, która zakończyła się samobójczo dwiema wojnami światowymi, dwoma totalitaryzmami, Holokaustem. Potem Zachód przez 40–50 lat praktykował socjalliberalizm, ale go porzucono, najpierw w krajach kapitalizmu anglosaskiego w okresie 1979–1981 (Thatcher, Reagan). Miejsce wielorakich wspólnot/kolektywów miała zająć jednostka działająca swobodnie na wolnym rynku ekonomicznym, bo na rynku politycznym dano jej prawa wyłaniania reprezentacji politycznej (pośredniej, zwanej liberalną demokracją). Ograniczono szanse na bezpośrednią demokrację, np. współzarządzanie firmą, a spółki pracownicze, jakich powstanie umożliwiono, gasły szybko jedna po drugiej. Co prawda wpisano w konstytucję z 1997 roku hasło społecznej gospodarki rynkowej, ale nigdy nie zostało ono potraktowane poważnie i praktycznie, jak np. w Niemczech.

Koszty transformacji, nazwanej terapią szokową, były tak wielkie, że już w 1993 roku do władzy powrócili postkomuniści. Niemniej operacja się udała. W ciągu 25 lat podwoiliśmy nasz PKB, wypadając najlepiej spośród krajów byłego obozu komunistycznego. Zmiana wyraziła się powstaniem milionów przedsiębiorców, w czym pomogły resztki sektora prywatnego z PRL. Ale ponad dwa miliony ludzi opuściły Polskę w poszukiwaniu pracy. Wzrosło rozwarstwienie i sfera ubóstwa – typowe cechy kapitalizmu, mimo że Polska jako jedyny kraj UE przeszła kryzys ekonomiczny 2007–2008 jako tzw. zielona wyspa.

W ocenach naszej transformacji przeważają tony pozytywne. Dała ona szanse na gromadzenie bogactwa, czego brakowało ludziom w PRL. Umożliwiło to budowę nowych ról i tożsamości, jakie są nieodzowne w późnej nowoczesności, w tym rolę właściciela i konsumenta. Uruchamiała też jednak procesy nierówności i dystanse, które są immanentną cechą gospodarki rynkowo-prywatnej i liberalnej demokracji.

Przełom szósty: „dobra zmiana” jako selektywna akceptacja Zachodu

O tym, że na tak prowadzoną transformację pojawi się reakcja, wiedziano od początku. Realizacji planu Balcerowicza towarzyszyły liczne protesty, ale nie spodziewano się, że już w 1993 roku pojawi się instytucjonalna korekta w postaci rządu postkomunistycznego, a potem dwukrotnego zwycięstwa prezydenta Kwaśniewskiego. Okazało się, że to jest za mało. Kolejna próba przypada na lata 2005–2007, kiedy PiS wygrywa wybory z hasłem „Polski solidarnej”

przeciw „Polsce liberalnej”. Trzecia reakcja jest jeszcze mocniejsza i przychodzi w okresie 2015–2016. Przybiera postać tzw. dobrej zmiany, której egzekutorem jest Prawo i Sprawiedliwość.

Podobne do polskich są wydarzenia w państwach, które niedawno były dla nas wzorem: brexit w Wielkiej Brytanii i zwycięstwo Trumpa w USA. Wydarzenia te odsłaniają kolejne oblicza gniewu, jakie wyzwalała utopia „końca historii” w postaci liberalno-demokratycznego kapitalizmu. Co najmniej dwa elementy we wspólnym mianowniku powtarzają się stale i wszędzie. Po pierwsze: mniejsze szanse poprawy warunków życia, a często nawet zdobycia samego zatrudnienia; po drugie: odrzucanie zmywy elit politycznych, które solidarnie ignorują rosnące nierówności społeczno-ekonomiczne, a przede wszystkim – zagrożenie klas średnich. PiS to trafnie zauważył. Wprowadził „500 plus” na każde dziecko, licząc na sukces demograficzny, który się nie pojawił. Ruch kierunkowo był słuszny, bo wynagrodzenia w Polsce były poniżej bogactwa materialnego kraju.

Podziw dla Zachodu zaczyna się mieszać z jego ostrą krytyką, konfrontacją tożsamości i imitacji. Zaczyna się wojna kulturowa. Działania zwycięskich elit dowodzą, że promują aktywnie walkę o wartości, tożsamości zbiorowe i jednostkowe, które odbiegają od dotychczasowych. Odbywa się to w stylu turbopatriotyzmu, czyli odrzucania słodkich wersji budowy przyszłości z Zachodem na rzecz pokazywania Polski jako ponownie zagrożonej, zwłaszcza przez odwiecznego wroga – Niemcy (Napiórkowski, 2019). Właściwie cień pada na cały Zachód jako zagrożenie kulturowe, choć jest on nadal postrzegany jako dobry partner gospodarczy. Towarzyszą temu wymiany kadr, które dość często nie biorą pod uwagę fachowych kompetencji, czyli ranga partyjnych rekomendacji zaczyna przypominać czasy zdawałoby się dawno zapomniane.

Tendencje ku oligarchizacji są wszechobecne, ale zwykle jest to proces kontrolowany przez rządy prawa. Tego brak w Polsce. Czy w „dobrej zmianie” politycznie chodzi o budowę „nowego centralnego ośrodka dyspozycji politycznej” (Sadurski, 2016, s. 12), który zagraża trójpodziałowi władzy jako podstawie demokratycznego państwa prawa? Karol Modzelewski dowodził, ni mniej ni więcej, że po prostu „Kaczyński buduje państwo policyjne” (Modzelewski, 2017, s. 8–11).

Polskie elity rzadko były wcześniej inicjatorami zmian, najczęściej tylko reagowały, też często źle, dlatego pojawia się pytanie, czy obecna ekipa ma inną strategię niż tylko utrzymać władzę? Jeśli pojawi się nowy bunt, a jego źródła

ostatnio bywają nieoczekiwane, to coraz to nowe podziały, jakie wprowadza władza, okazały się nieskuteczne. Potwierdzają to wybory w USA w 2020 roku.

Komentarze wcale nie abstrakcyjne

Nie znika działanie struktur, a „każda struktura społeczna dobiera te osoby, których potrzebuje do swego funkcjonowania, i eliminuje w taki czy inny sposób osoby nieodpowiednie. Jeśli nie ma żadnych osób do wyboru, muszą one być wynalezione lub raczej „wyprodukowane” zgodnie z określonymi wymogami. W ten sposób, za pomocą mechanizmów socjalizacji i „formatowania”, społeczeństwo wytwarza niezbędny do jego funkcjonowania personel (...). Twierdzenie, że każde społeczeństwo otrzymuje takich ludzi, na jakich zasługuje, jest niepoprawne, to raczej każde społeczeństwo produkuje takich ludzi, jakich potrzebuje” – pisał szanowany amerykański socjolog (Berger, 1995, s. 105, 106).

Struktura to piramida siły militarnej i ekonomicznej, korporacji przemysłowych, kościoła, technologii informacyjno-komunikacyjnych i ich włodarzy, zarządzających pandemią czy klimatem (jeśli potrafią?), władz politycznych. Tożsamości społeczne są nie tylko nadawane czy regulowane strukturami (Durkheima *outside in*), ale także rozwijane przez nas samych na bazie osobistych i społecznych potencjałów. Media społecznościowe i kultura postmodernizmu skłaniają ludzi do tego, że przeceniają swoje możliwości. Ostrzega przed tym francusko-marokańska pisarka (laureatka Goncourtów): „Wszyscy mamy tajemną stronę, która jest trudna do precyzyjnego uchwycenia. To, co postrzegamy w innych, to ich osoby – jak się pokazują na zewnątrz, jakie historie tworzą specjalnie dla otoczenia. Tożsamość jest przytulnym domkiem, w którym chcielibyśmy odpocząć, ale który w rzeczywistości nie istnieje. Jest iluzją, a więc także ciężarem” (Slimani, 2021, s. 21).

Mimo ostrzeżeń ludzie budują wielorakie tożsamości (Goffman, 2005), by wydobyć z siebie siłę sprawczą (agencja). W związku z tym w późnej nowoczesności ludzie zmieniają role „jak w kalejdoskopie” (Berger, 1995, s. 52). Polska była i jest polem takich wysiłków w stopniu coraz bardziej intensywnym, zwłaszcza od 1989 roku. Modernizacji i globalizacji towarzyszy jednak nadal przemoc, choć procesy naśladowania twórczego i zwykłego kopiowania stały się większe niż kiedykolwiek. Duma miesza się z upokorzeniem, że poddawanie się silniejszym i tym wyżej nie przynosi efektów. Rodzi resentyment w skali potężnej, a następnie – jakże często błędne – szukanie kozłów ofiarnych (Girard, 2006).

Pomagają nam wspólnoty, jak rodzina i naród, ale coraz słabiej, dlatego sami szukamy, np. internetowo, tworząc powiązania sytuacyjnie bez większej wartości. Funkcjonalne mechanizmy nagradzania i karania (np. równość szans, merytokracja) w Polsce działają dobrze na poziomie nie wyższym niż 25 proc. populacji (Morawski, 2018).

Kulturę należy doceniać, ale jest tajemnicza w działaniu. Takie wartości jak wolność, naród, język, religia, tradycja podlegają zmianom, które coraz mocniej narzuca otoczenie zewnętrzne. Nie można się od niego odgradzić, co być może niektórzy chcieliby, budując nowe imaginarium Polaków na starych wzorach, a raczej kliszach. By wyjść ze świata półperyferii, uzależnień i imitacji, trzeba umieć zbliżyć się do świata zewnętrznego, wchodzić z nim w interakcje, negocjować warunki. Stare tożsamości rzadko są tu pomocne, sprzyjają raczej dezorientacji i uruchomieniu „błędnych kół” wśród elit i w społeczeństwie. Być może potwierdza to spostrzeżenie A. Toynbee o tym, że „cywilizacji się nie morduje, one same popełniają samobójstwa” (Toynbee, 1947, s. 273)?

BIBLIOGRAFIA

- Acemoglu, D. i Robinson, J.A. (2014). *Dlaczego narody przegrywają. Źródła władzy, pomyślności i ubóstwa*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Berger, P. (1995). *Zaproszenie do socjologii*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- CBOS (2016a). *Świadomość historyczna Polaków*. Komunikat z badań nr 68/2016.
- CBOS (2016b). *Postrzeżanie globalizacji gospodarki*. Komunikat z badań nr 167/2016.
- Domosławski, A. (2020). *Wygnaniec. 21 scen z życia Zygmunta Baumana*. Warszawa: Wielka Litera.
- Eisler, J. (2014). *Siedmiu wspaniałych. Poczet pierwszych sekretarzy KC PZPR*. Warszawa: czerwone i czarne.
- Geertz, C. (2005). *Interpretacje kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Girard, R. (2006). *Początki kultury*. Kraków: Znak.
- Goffman, E. (2005). *Piętno*. Gdańsk: Gdańskie Towarzystwo Psychologiczne.
- Gombrowicz, W. (2002). *Autobiografia pośmiertna*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Mazur, S. (2018). Jak Polacy dbali praktycznie o swoje interesy w okresie 1956–2016. W: W. Morawski (red.), *Socjologia ekonomiczna. Przewodnik*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Milanović, B. (2019). *Capitalism, Alone. The Future of the System That Rules the World*. Cambridge–London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Miłosz, Cz. (2006). *Rozmowy polskie 1979–1988*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Miłosz, Cz. (2013). *Rozmowy zagraniczne*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Modzelewski, K. (2017). Kaczyński buduje państwo policyjne. *Przegląd*, 9–15 stycznia.

- Morawski, W.(2018). Sprawiedliwość społeczna. W: *Socjologia ekonomiczna. Przewodnik*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Napiórkowski, M. (2019). *Turbopatriotyzm*. Warszawa: Wydawnictwo Czarne.
- Nowak, J.R. (1994). *Mysli o Polsce i Polakach*. Katowice: Wydawnictwo Unia.
- Pełczyński, Z. (2007). *Polska droga od komunizmu. Refleksje nad historią i polityką 1956–2006*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Piątkowski, M. (2018). *Europe's Growth Champion. Insights from the Economic Rise of Poland*. Oxford: Oxford University Press.
- Sadurski, W. (2016). Kaczyński nas uprzedził. *Gazeta Wyborcza*, 24 sierpnia.
- Slimani, L. (2021). Im bardziej się wspinasz w hierarchii, tym bielsza staje się twoja skóra (Rozmowa Alex Vincente w „El Pais”). *Gazeta Wyborcza*, 13 marca.
- Swindler, A. (2000). Cultural Power and social movements. W: L.C. Rothers, Ch. Lockhart (red.), *Culture and Politics. A Reader*, NY: St. Martin's Press.
- Taylor, Ch. (2010). *Nowoczesne imaginaria społeczne*. Kraków: Znak.
- Topolski, J. (2015). *Historia Polski*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Toynbee, A. (1947). *A Study of History: Abridgment of Volumes I to VI*. Oxford University Press.
- Uniwersalny Słownik Języka Polskiego (2003). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Walicki, A. (2000). *Polskie zmagania z wolnością*, Kraków: Universitas.
- Walicki, A. (2016). Zapisane w dzienniku. *Zdanie*, 3–4.
- Wenzel, M. (2010). Doświadczenia z okresu stanu wojennego i podziemnej „Solidarności”. W: M. Grabowska (red.), „Solidarność” – doświadczenie, pamięć i dziedzictwo. Warszawa: CBOS.

* * *

Zajmuję się przełomami od 1956 roku ze względu także na własną biografię, gdyż rok 1956 uważam za czas moich narodzin jako obywatela. Przybyłem wtedy do Warszawy, aby zacząć studia na Uniwersytecie Warszawskim. Wielkim przeżyciem był dla mnie udział w wiecu na Politechnice Warszawskiej. Byłem świadkiem narodzin lepszej Polski niż ta wcześniejsza, ale świadkiem bardziej niż uczestnikiem, chyba że za aktywność społeczną uznawać pracę naukową na wyższej uczelni. Co gorsza, w połowie lat 80. XX wieku stałem się właściwie klerkiem, uważając, że nie jest możliwe być neutralnym naukowcem, jeśli się jest czynnie zaangażowanym politycznie, a tym bardziej zaangażowanym partyjnie (do jakiegokolwiek partii przynależąc).



Prof. dr hab. WITOLD MORAWSKI, socjolog, naukowiec i wykładowca w Akademii Leona Koźmińskiego.

TRADYCJA I TRANSFORMACJA. PRZYPADEK POLSKI¹

Piotr Chmielewski



Witold Kieżun urodził się w 1922 roku w Wilnie, w wolnej Polsce, w okresie systemowej transformacji, gdy projektowano i tworzone nowe struktury instytucjonalno-organizacyjne we wszystkich dziedzinach życia społecznego, w tym także w naukach społecznych. W tym okresie jako kilkuletni chłopiec podlegał procesom socjalizacji pierwotnej kształtującej tożsamość istot ludzkich. Dorastał w inteligenckiej, szlachecko-ziemiańskiej rodzinie lekarskiej, kształtował swą tożsamość w bliskich relacjach z kuzynami i rówieśnikami, uczestnikami różnych kultur: litewskiej, polskiej, rosyjskiej, żydowskiej. W tamtym czasie „Wilno to był tygiel narodowości, kultur, wyznań” (Kieżun, 2013, s. 14). Wtedy właśnie, co wynika ze współczesnych badań i analiz procesu socjalizacji pierwotnej, w procesach interakcji z rówieśnikami kształtowała się jaźń społeczna młodego Witolda. Tą drogą wędrował Profesor Kieżun bez mała sto lat, czerpiąc ze swych bogatych doświadczeń życiowych (zarówno działań bohaterskich w walce z Niemcami, jak też z powojennych doświadczeń i przeżyć w sowieckim łagrze). Trwająca wiele dziesiątków lat jego działalność naukowo-badawcza świadczy dobitnie, że tradycja, czyli zinternalizowane wartości podtrzymujące związek teraźniejszości z przeszłością, ma znaczenie, że pewne elementy dziedzictwa kulturowego są ważnymi czynnikami

¹ Niniejsze rozważania zostały zainspirowane pracami Profesora Witolda Kieżuna.

sprawczymi w procesach kształtowania ludzi i wprowadzanych przez nich zmian instytucjonalnych.

Zakorzenie

Instytucjonalizacja polskiej socjologii rozpoczęła się bezpośrednio przed przyjściem na świat Witolda Kieżuna, późniejszego magistra prawa Uniwersytetu Jagiellońskiego. W 1919 roku powołano katedrę socjologii w Warszawie (L. Pełczyński), a w 1920 roku w Poznaniu zaczął funkcjonować Polski Instytut Socjologiczny (F. Znaniecki) prowadzący badania empiryczne. Socjologię reprezentowali wybitni badacze: F. Bujak, S. Czarnowski, L. Krzywicki, którzy byli świadomi roli przeszłości, tradycji i kultury w kształtowaniu porządku społecznego. „Nasze zwyczaje i uprzedzenia, zasady i wierzenia, uczucia i temperament, w dalszym ciągu instytucje polityczne i prawne, poglądy moralne i estetyczne, w końcu nasze systemy filozoficzne, wszystko to w rozwoju dziejowym tworzy jedną zwartą kategorię – *podłoża historycznego*” (Krzywicki 1923/1978, s. 926). Zdawali sobie sprawę, że reformy instytucjonalnego systemu oznaczają konieczność wprowadzania nowych rozwiązań, przypominając, że tradycyjne wartości, normy, przekonania będą w nowej sytuacji generowały różnego rodzaju napięcia związane choćby z współwystępowaniem wśród ludzi różnych ekstremistycznych ideologii. Ideologie te, choć wyznaczają określone sposoby myślenia, negując inne, są zarazem swoistymi barometrami wskazującymi na problemy społeczne wymagające rozwiązania.

Witold Kieżun – tak jak F. Znaniecki – uważał, że wyjaśnianie form zmienności społecznej wymaga odwoływania się do istniejących warunków działalności człowieka, która ma charakter indywidualny i społeczny. Zawsze trzeba pamiętać o wzajemnym oddziaływaniu czynników obiektywnych i subiektywnych, kultury i osobowości, wartości społecznych i postaw indywidualnych, zarówno akceptujących istniejący stan rzeczy, jak i nastawionych na jego zmianę. Koniecznym wymogiem analizy zmienności jest połączenie teorii społecznej z badaniami empirycznymi. Koncepcji „podłoża historycznego” L. Krzywickiego, zwolennika głębokich zmian społecznych inspirowanych marksizmem, odpowiada koncepcja „długiego trwania” francuskiej szkoły historycznej *Annales* czy wprowadzonej niedawno przez czołowych przedstawicieli amerykańskiej nowej instytucjonalnej ekonomii koncepcji „zależności od szlaku”. Jej istota zawiera się w stwierdzeniach: „historia jest ważna” (*history matters*); „instytucje są ważne” (*institutions matter*), „ideologia jest ważna” (*ideology*).

matters), „rządzenie jest ważne” (*governance matters*), „przeszłość wywiera wpływ na przyszłość” (*the past influences the future*).

Badając i analizując procesy transformacji, czyli przekształceń struktur instytucjonalno-organizacyjnych funkcjonującego systemu, musimy pamiętać, że tradycja to trwały i niezbywalny składnik modernizacyjnych procesów społecznych, rodzaj kulturowego dziedzictwa historycznego, będącego efektem długoletnich adaptacyjnych zmian społecznych, dziedzictwa, którego nie sposób wyrugować. Dziedzictwo to utożsamiane jest z tradycją i kulturą, a stosunek do tak rozumianej tradycji jest w różny sposób wyrażany przez przedstawicieli nauk społecznych, różnych teorii, orientacji czy ideologii. Zawsze jednak w ich poglądach, przekonaniach czy modelach mentalnych zawarta jest jakaś forma tradycji. Zdaniem znawcy tej problematyki: „Myśl o społeczeństwie, którego członkowie byłiby wolni od odziedziczonych przesądów i kierowaliby się wyłącznie własnym rozumem, nie zadowalając się żadnymi gotowymi rozwiązaniami, okazała się wielkim złudzeniem: rugowanie tradycji nie tyle poszerza władztwo rozumu w społeczeństwie, ile otwiera pole działania ideologom i demagogom, nierzadko zastępującym skutecznie dawne autorytety, ale bynajmniej nie pozostawiającym jednostkom większej swobody racjonalnego wyboru. Ponadto, obserwacja zachowań współczesnych ludzi zdaje się wskazywać na istnienie nieusuwalnej potrzeby »zakorzenienia« w jakiejś trwałej wspólnocie, a więc i posiadania określonej tradycji” (Szacki, 2004, s. 1494).

Patologia transformacji

Analizy problemów społecznych i przekształcanie ich w problemy badawcze to jedna z ważnych cech działalności naukowej Witolda Kieżuna, uprawiającego naukę w kategoriach triady: teoria – empiria – praktyka. Jako wybitny przedstawiciel nauk społecznych i humanistycznych wzbogacał dorobek nauk o zarządzaniu, ekonomii (w tej dziedzinie doktorat i habilitacja), współtworzył prakseologiczną teorię organizacji i zarządzania, korzystając z dorobku nauk politycznych i socjologii. Rozważaniom teoretycznym i badaniom empirycznym towarzyszyła działalność na rzecz praktyki społecznej. Działania te przebiegały na różnych poziomach organizacji życia społecznego, poczynając od organizowania i kierowania instytucjami naukowymi (krajowymi i zagranicznymi) czy bankowymi, a na projekcie ONZ poświęconym modernizacji Afryki Centralnej kończąc. Jednym z przykładów wzbogacającej naukę działalności Profesora Kieżuna było Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji

funkcjonujące od lat w Akademii Leona Koźmińskiego. *Patologia transformacji* (2012) jest kolejną, czwartą publikacją książkową będącą pokłosiem tego Seminarium.

Autor skupił się na analizie procesów dezorganizacji i reorganizacji społecznej oraz dezorganizacji i reorganizacji osobowości jednostki (w tym jej demoralizacji). Polska transformacja analizowana jest w kategoriach procesów stawania się rzeczywistości społecznej, emergencji nowych struktur instytucjonalno-organizacyjnych i istniejących struktur opornych wobec zmian. Analiza działań indywidualnych i zbiorowych sprawców prowadzona jest z uwzględnieniem poziomu mikro i makro, które wiążą ze sobą instytucje, oraz wpływu obiektywnych i subiektywnych czynników w procesach zmian zastanej rzeczywistości.

Odwołanie się do historii, różnych tradycji, ideologii i ich związków z teraźniejszością zostaje z procesami dyfuzji wykorzystane w wyjaśnieniu procesu budowy gospodarki rynkowej i towarzyszących mu patologii instytucjonalnych, które zdaniem Autora towarzyszą tworzeniu podstaw polskiego kapitalizmu. Patologie te cechują *de facto* wszystkie sfery życia społecznego (administracji, gospodarki, kultury, polityki itd.) i towarzyszą procesowi przechodzenia (*transition*) od komunistycznego ustroju Polski do Polski kapitalistycznej. Analiza negatywnych przejawów zachodzących zmian oraz nacisk i skupianie uwagi Autora na tym aspekcie przekształceń systemowych wynikają z faktu, że podczas ponad dwóch dekad transformacji owym patologicznym zjawiskom nie towarzyszyły zdecydowane instytucjonalne przeciwdziałania dążące do naprawy/korekty zaistniałej sytuacji. Dodajmy, że podobne zjawisko instytucjonalnej stagnacji występuje także po ponad trzech dekadach przekształceń, będąc zagrożeniem porządku społecznego, zaś nowy porządek społeczny powstaje bardzo powoli (Chmielewski, 2016).

Pomijając zwykłą przestępczość mafijną (morderstwa, gangi, porwania itd.) związaną z procesami prywatyzacji, w procesach przekształceń występują także patologiczne zjawiska typu *white collar crime/criminality*, których sprawcami są aktywni transformersi z ich indywidualnymi i grupowymi interesami. Przykładów tego typu patologii jest wiele, by wymienić tylko po trzech dekadach zmian atrofię „elementarnych norm moralnych; w elitach politycznych i w coraz szerszych kręgach społeczeństwa tracą na znaczeniu uczciwość, prawdomówność, lojalność, odpowiedzialność, solidarność itp. cnoty zapewniające harmonię współżycia między ludźmi” (Kojder, 2014, s. 277). Inny przykład to „rządy poprzez prawo” a nie „rządy prawa” (Maravall i Przeworski, 2010). Nie

uległy zatem falsyfikacji i w dalszym ciągu potwierdzają się znane sprzed pół wieku tezy A. Podgóreckiego, że źle skonstruowane instytucje implikują patologiczne zjawiska społeczne. Są to koszty transformacyjnych przekształceń, które jako obywatel, badacz i znawca etyki biznesu Witold Kieżun czynił głównym przedmiotem swych analiz. Autor nie zaprzeczał korzyściom, jakie transformacja zapewnia społeczeństwu i różnym grupom społecznym, i podkreślał, „że na tle patologicznej struktury transformacji, niepowtarzalnym, pozytywnym jej efektem, jednoznacznie odczuwanym przez nas wszystkich, którym los kazał spędzić najlepsze lata młodości w ustroju »budującym socjalizm«, było otwarcie drogi do wolności osobistej” (Kieżun, 2012, s. 346). Dodajmy, że zdaniem polskich ekonomistów trzydziestolecie zmian to wyjątkowo korzystny okres w kilkusetletniej polskiej historii gospodarczej.

Analizowane przez Autora instytucjonalne patologie transformacji stanowią swoiste koszty transakcyjne wprowadzania nowych rozwiązań systemowych. W procesach analizy i wyjaśniania tych zjawisk należy odwoływać się do dwóch wieloczynnikowych obszarów zmiennych. Po pierwsze, do złożonej natury ludzkiej, czyli człowieka będącego zwierzęciem społecznym, o czym świadczą niedawne osiągnięcia i wyniki badań prymatologii, biologii ewolucyjnej, psychologii ewolucyjnej, neuronauki. Dopełniają one dominujące do dzisiaj w naukach społecznych i humanistycznych teorie i wyjaśnienia kulturowe, które w znanej kontrowersji „natura czy wychowanie” (*nature or nurture*) opowiadały się zawsze za drugim członem alternatywy. Natura ludzka traktowana w swej wieloaspektowości jako zbiór „wrodzonych zdolności poznawczych i emocjonalnych, wspólnych dla wszystkich zdrowych przedstawicieli gatunku *Homo sapiens*” (Pinker, 2005, s. 208) wzbogaca przedmiot naszych rozważań.

Elity dwóch tradycji

Drugi, niezwykle ważny, obszar interesujących nas zmiennych wiąże się z analizą określonej, uwarunkowanej historycznie formy wprowadzania systemowych zmian w Polsce, budowy nowych struktur instytucjonalno-organizacyjnych w oparciu o istniejące zasoby ludzkie. W przypadku transformacji mamy na myśli wprowadzanie zmian w sposób imitacyjno-naśladowczy, mimetyczny, zgodnie z ekonomiczną logiką ortodoksji. Dodajmy, że pierwszym etapem inicjującym te zmiany był kapitalizm polityczny zainicjowany przez część elit komunistycznych niezgadających się na ograniczenia działalności gospodarczej przez reguły instytucjonalne realnego socjalizmu. Naszym zdaniem

rozważania W. Kieżuna dopełniają analizę S. Huntingtona (1995), który w końcu XX wieku, badając złożone procesy demokratyzacji trzydziestu systemów autorytarnych, wyodrębnił trzy sposoby przemiany tych systemów: *transformacje, zastąpienia i przemieszczenia*².

Zdaniem Huntingtona w Polsce – jak w kilkunastu innych krajach zdominowanych przez systemy jednopartyjne – zmiany systemowo-ustrojowe zostały wprowadzone na zasadzie przemieszczenia. Przemieszczenie w Polsce dokonało się przy zdecydowanym poparciu dwóch głównych sprawców kończącej się zimnej wojny (USA i ZSRR). Oznaczało wspólne uzgodnienia i działania rządu i opozycji, a mówiąc dokładniej, tych części obu zróżnicowanych wewnętrznie ugrupowań, które zdecydowały się na podjęcie negocjacji. Wspólne rozmowy wcześniejszych przeciwników, reprezentantów podzielonego polskiego społeczeństwa, doprowadziły do podziałów wewnętrznych w obu wcześniej zwalczających się ugrupowaniach, natomiast wśród zwolenników ugodowych negocjacji pojawiły się nowe rodzaje więzi społecznych. Był to efekt porozumienia części elit komunistycznych z chętną do negocjacji częścią opozycji. Dodajmy, że wielu jej członków miało w przeszłości różnego rodzaju, bardziej lub mniej trwałe, związki z systemem komunistycznym. W wyniku poufnych rozmów i negocjacji w Magdalence – w przeciwieństwie do przedstawianych szeroko w mediach obrad Okrągłego Stołu – nastąpiło konkurencyjne przejęcie władzy przez zawężony zespół negocjatorów strony społecznej. Rezultatem tej ugody było ograniczenie roli i znaczenia budowanych oddolnie Komitetów Obywatelskich oraz Solidarności i WZZ, faktycznych inicjatorów transformacji (Ślōdkowska, 2014). Solidarność i Komitety Obywatelskie propagowały budowę nowego porządku społecznego „od dołu”, a nie „od góry”. Ich postulaty zostały zlekceważone przez elity obu negocjujących stron. Dlatego Okrągły

² Dodajmy, że w późniejszej pracy – *Zderzenie cywilizacji* – Huntington podkreślał, że we współczesnym świecie „najostrzejsze, najpoważniejsze i najgroźniejsze konflikty” będą efektem różnic kulturowych (występujących między ludźmi należącymi do różnych kręgów kulturowych), a nie różnic ekonomicznych. Tak postrzegał wielobiegunowy świat siedmiu–ośmiu cywilizacji, zakładając, iż w „ramach poszczególnych cywilizacji będą wybuchały konflikty plemienne i etniczne”, natomiast w odniesieniu do cywilizacji Zachodu podkreślał coraz wyraźniejszą tendencję wielokulturowości stanowiącą „niebezpieczne wyzwanie” zagrażające cywilizacji zachodniej, ze względu na zastępowanie „prawa jednostki prawami grup, szeroko definiowanych w kategoriach rasy, przynależności etnicznej, płci i orientacji seksualnej. (...) W epoce, w której ludzie na całym świecie określają swoją tożsamość w kategoriach kulturowych, jakie miejsce pozostaje dla społeczeństwa bez kulturowego jądra, określanego wyłącznie przez polityczne wyznaczenie wiary? Zasady polityczne to podstawa zbyt zmienna, by można było budować na niej trwałą wspólnotę” (Huntington 1997, s. 470, 471).

Stół po dziś dzień jest przedstawiany jako sukces transformacji albo jako jej porażka spowodowana zdradą oddolnego obywatelskiego ruchu Solidarności przez nowe elity (Ost, 2007). Zdaniem W. Kieżuna w kluczowym momencie procesu transformacji strategia „syndromu wroga” zdominowała hasło Solidarności: „zwalczajmy zło dobrem”.

Dążące do zdobycia lub utrzymania władzy elity nie dostrzegały i nie dostrzegają, a nawet patrzyły i patrzą z niechęcią na prospołeczne działania obywateli, podkreślając zarazem przewrotnie, że wśród ich priorytetów jest budowa społeczeństwa obywatelskiego. To tylko jeden z wyraźnych przejawów zjawiska „dezercji elit” (Kamiński, 2014). Znacząca większość inicjatyw społecznych podejmowanych „od dołu” w imię zmian instytucjonalnych jest skutecznie eliminowana przez wyalienowane elity polityczne działające kolektywnie w imię własnych interesów i odwołujące się do różnych zideologizowanych tradycji, przekonań. Przywołując znane dystynkcje związane z badaniami nowego instytucjonalizmu, możemy stwierdzić, że konkurujące ze sobą elity cechują zasoby kapitału „spajającego” (*bonding*), charakteryzującego grupy ekskluzywne, a nie kapitału „łączącego” (*bridging*), cechującego społeczeństwa obywatelskie (Putnam, 2008). Obecne elity – *toutes proportions gardées* – nie myślą i nie działają na rzecz politycznych i ekonomicznych instytucji „włączających”, a zainteresowane są przede wszystkim skupianiem i utrzymywaniem władzy w swych rękach, preferując zatem – być może nie całkiem świadomie – polityczne instytucje „wyzyskujące” (Acemoglu i Robinson, 2014). Przywódcy względnie ustabilizowanych i zwalczających się elit nie dostrzegają problemów społecznych. Ich widok przesłaniają procentowe słupki poparcia społecznego, które, problematyzując możliwość kolejnego wyboru, skłaniają do bezwzględnego deprecjonowania przeciwników politycznych.

Przywołując słowo „elita”, warto przypomnieć, że pojęcie to wraz z koncepcją „krążenia elit” wprowadził filozof, ekonomista, socjolog, a nade wszystko realista V. Pareto. Analizując zjawisko krążenia elit, argumentował, że elity istnieją i rządzą nawet w społeczeństwie pozornie najbardziej demokratycznym, że stale się odnawiają i zwykle kończą samobójstwem³. Pareto nie mógł znać

³ Ze względu na brak miejsca pomijamy koncepcje, które sformułowali: G. Mosca, R. Michels czy M. Džilas z jego „nową klasą” stworzoną przez partię komunistyczną. Nowa klasa z czasem staje się silniejsza niż partia i przypomina komunistyczną nomenklaturę uwłaszczoną w procesach przemieszczenia. Zdaniem badaczy efektem polskiej transformacji jest pojawienie się obok starej (post)komunistycznej nomenklatury nowej, uwłaszczającej się postsolidarnościowej nomenklatury (Gumuła, 2008). W ten sposób podziały w obu zwalczających się wcześniej i skonfliktowanych ugrupowaniach społeczeństwa ulegają częściowemu zatarciu, a dawni przeciwnicy

współczesnych technologii komunikacji, ale podkreślał, że ważną rolę w procesach wymiany elit zawsze odgrywają opinia publiczna i media. „Historia społeczeństw ludzkich jest w dużym stopniu historią następstwa elit. (...) *Ciągłe krążenie*, które wznosi elity wywodzące się z niższych warstw społecznych na szczyt i które powoduje upadek i zanik elit będących u władzy, *jest najczęściej przesłonięte wieloma okolicznościami*. Przede wszystkim krążenie odbywa się z zasady bardzo powoli i tylko studiowanie historii w długich okresach, przez wiele wieków, pozwala dostrzec ogólny kierunek ruchu i wyznaczyć zasadnicze jego linie. Współczesny obserwator, który koncentruje się na krótkim okresie, dostrzega jedynie przypadkowe zdarzenia” (Pareto, 1994, s. 87, 54).

Zatem wyjaśnianie i rozumienie współczesnych zjawisk późnej, refleksyjnej nowoczesności skłania do myślenia w kategoriach historycznych procesów zmian społeczeństw, albowiem „każda nauka społeczna – czy raczej: każda dobrze pomyślana nauka społeczna – wymaga pewnej ilości koncepcji i pełnego wykorzystania danych historycznych” (Mills, 2007, s. 235). Trzeba pamiętać o roli tradycji w procesie zmian i przekształceń systemowych. Dana tradycja jest zawsze korelatem jakiejś ukształtowanej grupy społecznej, odwołuje się do pewnej społeczno-kulturowej całości, „obrona zaś tradycji jest często obroną przed intruzją wzorów obcych, które odrzuca się jako sprzeczne z tradycją bez względu na to, jak bardzo są same w sobie stare” (Szacki, 1991, s. 243).

Profesor Kieżun, współtworząc teorię transformacji ustrojowej/systemowej i analizując patologie towarzyszące tym przemianom, ograniczył horyzont rozważań historycznych do okresu 1945–1989, nadając mu nazwę „dziedzictwa ludowej demokracji”. Dodajmy, „demokracji” narzuconej przez bezwzględnie sowieckiego agresora, ale entuzjastycznie witanej przez część polskiego społeczeństwa. Zatem dziedzictwo ludowej demokracji w Polsce to także tradycja zakorzeniona w przeszłości, by przywołać tylko komunizm i socjalizm utopijny, a przede wszystkim myśl marksistowską. Tradycja ta, zmodyfikowana przez bolszewików, w wyniku nieefektywności systemu i zachodzących nieprzewidywanych zmian, czego Polska była jednym z przykładów, doświadczała krytyki, negacji i społecznych buntów będących dla niej poważnym zagrożeniem. Odpowiedzią na zagrożenie i spadek zainteresowania hasłami i postulatami marksistowsko-leninowskiej tradycji była jej obrona przez modyfikację i wzbogacenie o nowe idee, czego jednym z przykładów jest krytyka marksistow-

polityczni zawierają taktyczne i strategiczne sojusze. Natomiast współczesne polskie społeczeństwo pozostaje strukturalnie popękane, a kulturowo i ideologicznie spolaryzowane.

skiego determinizmu ekonomicznego przez A. Gramsciego. Jedną z współczesnych modyfikacji tej tradycji polega na „porzuceniu” problemów ekonomicznych na rzecz kulturowych z naciskiem na egalitaryzm (feminizm, gender, LGBT+ itd.) oraz na ratowanie planety w okresie antropocenu, prowadzącego do klęski klimatycznej i wyczerpywania zasobów (ekologia, Zieloni, weganizm, demografia i proaborcyjna kontrola urodzeń itd.). Kultura polityczna egalitaryzmu od dawna ma się zresztą bardzo dobrze.

Ideologizacja życia społecznego

Aaron Wildavsky – analizując kulturowe podstawy organizacji życia społecznego – zakłada, iż ludzie dokonują wyborów zgodnie ze swoimi preferencjami, które powstają w wyniku współżycia z innymi. Ludzie popierają lub negują pewne sposoby życia, akceptują wspólnie podzielane wartości i przekonania, które legitymizują stosunki społeczne. Stosunki te generują różne preferencje wobec ustrojów, kultur i przywódców politycznych. Sposób życia czy kultura to połączenie wizji stosunków społecznych (wzorów relacji interpersonalnych) i kulturowego nastawienia (podzielanych wspólnie wartości i przekonań). Istnieje pięć – tylko pięć – zdolnych do istnienia, wzajemnie zależnych i współzawodniczących ze sobą sposobów życia, kultur politycznych, typów przywództwa. Są to: *hierarchia*, *indywidualizm*, *egalitaryzm*, *fatalizm* i *autonomia*. Zdaniem autora „egalitaryści są zwolennikami równości efektów, zwolennicy hierarchii są zainteresowani równością wobec prawa, a indywidualiści są rzecznikami równości szans; dlatego, chociaż każdy mówi z aprobatą o równości, to rozumie przez nią coś innego” (Wildavsky, 1991, s. 17). Porządek społeczny cywilizacji zachodniej był oparty na dwóch filarach: hierarchicznego kolektywizmu i konkurencyjnego indywidualizmu (wraz z powstaniem rynku). Występowały między nimi napięcia i konflikty, ale to one legły u podstaw cywilizacji zachodniej. Do tych dwóch sposobów życia dołączył egalitaryzm uznający zasadę równości za podstawę sprawiedliwego ustroju społecznego.

Zdaniem Wildavsky’ego kultura egalitaryzmu przyjmuje współcześnie formę *radykalnego egalitaryzmu*, który wywiera dezintegrujący i groźny wpływ na podstawy instytucjonalne porządku społecznego, dokonuje jego destrukcji. Atakuje hierarchie i konkurencyjny indywidualizm, u podstaw którego leży równość szans. Radykalny egalitaryzm zabiega o równość efektów, neguje hierarchie, nie akceptuje indywidualizmu i liberalizmu. Równość efektów jest rozumiana przez egalitarystów – w tym wyznawców entuzjastycznych religii

ewangelikalnych w USA – również jako „równość położenia” (Fogel, 2014). Nie popełnimy wielkiego błędu, jeżeli stwierdzimy, że radykalny egalitaryzm zagościł także w Polsce. Jego negatywne implikacje to między innymi dewastacja tradycyjnych i modyfikowanych stopniowo różnych dziedzin życia społecznego, odrzucanie i próby niszczenia struktur instytucjonalno-organizacyjnych, które funkcjonują na zasadzie hierarchii, negowanie autorytetów, obniżanie standardów i wartości w wielu sferach życia społecznego i kultury.

„Człowiek jest gatunkiem żyjącym i potrafiącym żyć wyłącznie dzięki znaczeniom, które sam musi tworzyć. Te znaczenia i ich rozumienie nie tylko odzwierciedlają istniejący świat, lecz także uczestniczą w jego tworzeniu. (...) Dzięki językowi świat został wyposażony w takie jakości jak dobro i zło, w abstrakcyjne idee jak demokracja czy komunizm, w wartości jak honor, odwaga czy szczodrość, w wyobrażone byty jak demony, duchy, czy bogowie, wyobrażone miejsca jak niebo czy piekło. Zależne od języka działania społeczne dokonują ich reifikacji – przemiany w *res* – »rzeczy« prawdziwe” (Rapaport, 2007, s. 28).

Nie dziwi więc popularność ludzkiej idei równości i jej funkcje mobilizacyjne. Miał rację K. Popper (1997, s. 94), gdy twierdził, że człowiek „zdaje się nie tyle zwierzęciem racjonalnym, ile ideologicznym”. Nie sposób nie przywołać w tym kontekście Jeana Baudrillarda, który twierdzi, iż w wirtualnej Rzeczywistości Integralnej zostają zatarte różnice między klasyczną definicją prawdy orzekającej o tym, co realne i prawdziwe, a tym, co sztuczne, poddane manipulacji i wskazane/nakazane do akceptacji. Ludzie stają się przedmiotami, zachowują się zgodnie z tym, co jest od nich wymagane, a nie – co chcieliby i co czują. We współczesnym świecie dominują złudzenia i przekonanie, że potrzebujemy ciągłego wyzwania się od ograniczeń. Natomiast faktycznie ulegamy wpływom i ograniczeniom, a wszystko to wynika z nadmiaru rzeczywistości, albowiem „jesteśmy świadkami, gdy znika rzeczywistość »obiektywna«: na jej tyłach rośnie potęga Rzeczywistości Integralnej, pewnego rodzaju Rzeczywistości Wirtualnej, która opiera się na deregulacji samej zasady rzeczywistości. (...) Rzeczywistość pozbawiona swojej zasady nie jest już taka sama. Jeśli zasada przedstawialności, która nadaje rzeczywistości sens, z wielorakich przyczyn zanika, to zanika cała rzeczywistość. (...) »Rzeczywistość Integralna« spełnia się zatem poprzez zabójstwo popełnione na tym, co rzeczywiste, poprzez zatrącenie jakiegokolwiek wyobrażenia rzeczywistości. (...) Świat zyskał taką rzeczywistość, która jest do zniesienia jedynie za cenę nieustannego zaprzeczania. (...) Obecnie, odkąd znikła wszelka transcendencja, nie ma już nikogo,

komu moglibyśmy wyrazić wdzięczność. A skoro nie możemy niczego dać w zamian za ten świat, jest on nie do przyjęcia” (Baudrillard, 2005, s. 7, 8, 16,22).

Dlatego autor obecnego tekstu, zamiast o równości i wolności, woli mówić o wolności, ludzkiej przyzwoitości i sprawiedliwości. W Polsce, tak jak w innych krajach, funkcjonują i zwalczają się różne ideologie. Nosiciele i wyznawcy danej ideologii prezentują określony stosunek do rzeczywistości, kładąc zarazem nacisk na bezsensowność, fałszywość i szkodliwość odmiennych idei i sposobów myślenia. Badacze i analitycy ideologii mówią o ideologicznej, radykalnej, intelektualnej deprywacji, a ów intelektualizm oznacza zwykle stereotypy, uproszczenia, tendencyjność, język emocji, co ogranicza, a wręcz eliminuje możliwość dialogu. Istnienie każdej ideologii to rezultat dążenia do osiągnięcia korzyści (walka o uzyskanie przewagi) oraz/lub niwelowania napięcia wynikającego z braku równowagi cechującej systemy społeczno-polityczne (Geertz, 2005).

Racjonalny konstruktywizm

Dwa podstawowe obszary zmiennych wymagające analiz w celu zrozumienia występujących w Polsce zjawisk to: po pierwsze, społeczeństwo z jego złożoną strukturą instytucjonalno-organizacyjną funkcjonujące w środowisku naturalnym i otoczeniu innych społeczeństw oraz po drugie, istoty ludzkie współtworzące to społeczeństwo i podlegające jego oddziaływaniom. Społeczeństwo ma swoją historię i tradycję, a zmiany zachodzące w społeczeństwie i w istotach ludzkich są rezultatem działania wielu zmiennych/czynników. Przywołaliśmy powyżej koncepcje „długiego trwania”, „podłoża historycznego” czy „zależności od szlaku”, które umożliwiają interpretację i zrozumienie wyborów dokonywanych *hic et nunc*. Aby wyjaśnić i zrozumieć wybory indywidualnych i zbiorowych sprawców, odwołujemy się – pamiętając o roli historii – do podejścia ekologicznego, zakładając, że historia i teraźniejszość każdego społeczeństwa ujawniają związki z jego umiejscowieniem. Nie oznacza to odwoływania się jedynie do środowiskowych warunków przyrodniczych, co cechuje antropologiczną ekologię kulturową. Mówimy – pamiętając o dynamicznej teorii systemów L. Bertalanffy’ego – o wzajemnych oddziaływaniach i uwarunkowaniach działań wewnątrzsystemowych i podejmowanych na zewnątrz systemu przez inne systemy społeczno-kulturowe oraz ich polityczne i ekonomiczne podsystemy.

Istniejące w społeczeństwie oraz tworzone i ulegające zmianom struktury instytucjonalno-organizacyjne są – jak twierdzi F. Hayek – z jednej strony efektem racjonalnego konstruktywizmu nastawionego na poszukiwanie opty-

malnych rozwiązań instytucjonalnych dla indywidualnych i zbiorowych sprawców, a z drugiej – wynikają z naszego kulturowego i biologicznego dziedzictwa, są generowane i kształtowane w procesach ludzkich interakcji, tworząc procesy emergencji systemowej.

„Ludzkość stworzyła cywilizację, rozwijając reguły i ucząc się postępowania zgodnie z nimi (najpierw w ramach plemion zajmujących dane terytoria, a następnie w ramach większych obszarów). Reguły często zakazywały jej robienia tego, czego domagały się instynkty i nie były już uzależnione od wspólnego postrzegania zdarzeń. (...) Stopniowe zastępowanie wrodzonych reakcji przez wyuczone reguły w coraz większej mierze poczęło odróżniać człowieka od innych zwierząt, chociaż skłonność do instynktownych działań w skali masowej pozostaje jedną z kilku zwierzęcych właściwości człowieka. (...) Człowiek nie rodzi się mądry, racjonalny i dobry, lecz by takim się stać, musi się tego nauczyć. To nie nasz intelekt jest twórcą naszej moralności; to bardziej wzajemne oddziaływanie między ludźmi kierowane przez naszą moralność umożliwiły rozwój rozumu i zdolności, które są z nim związane. Człowiek stał się inteligentny, ponieważ istniała *tradycja*, czyli to, co znajduje się między instynktem a rozumem, której musiał się nauczyć. (...) O ile naszych tradycji moralnych nie można skonstruować, uzasadnić czy udowodnić w wymagany sposób, jednak proces ich powstawania może być częściowo zrekonstruowany. Przy tej okazji jesteśmy w stanie w pewnym stopniu zrozumieć potrzeby, jakim one służą. (...) Jest to w rezultacie badanie historyczne, nawet z zakresu historii naturalnej, a nie próba konstrukcji, uzasadnienia czy dedukcyjnego wywnioskowania samego systemu” (Hayek, 2004, s. 21, 27, 35, 107, 108).

W określonym kontekście powstaje i podlega zmianom istniejący od dawna zinstytucjonalizowany porządek społeczny z jego wartościami, normami, wierzeniami, przekonaniem itd. Był on współtworzony w procesach interakcji między ludźmi, a część wytworzonych reguł, zasad, wartości, norm itd. nie powstała drogą racjonalnego konstruktywizmu. Dlatego w analizach zmienności struktur instytucjonalno-organizacyjnych ważna jest nie tylko racjonalność konstruktywistyczna, nastawiona na projektowanie nowych reguł instytucjonalnych umożliwiających bardziej efektywne działania niż te związane z dotychczasowymi regułami, ale także tradycja, kultura, naśladowanie, uczenie się, spontaniczność i egzekwowanie reguł, co towarzyszy ludziom od ich początków.

Mówimy więc o dwóch współwystępujących i współdziałających koncepcjach racjonalności: konstruktywistycznej i ekologicznej. Oczywiście, tak jak

modyfikujemy, zmieniamy, poprawiamy intencjonalnie konstruowane reguły, wykorzystując potencjał naszych umysłów, tak też możemy mówić o stopniowych, „spontanicznych”, interakcyjnych zmianach w tradycji i moralności, jej wartościach, normach, zwyczajach itd. Warunkiem produktywnych zmian i rewizji struktur instytucjonalno-organizacyjnych jest działanie stopniowe, branie pod uwagę kulturowego dziedzictwa i krytyczna modyfikacja reguł. Często spotyka się alternatywę: tradycjoniści – progresywiści lub konserwatyści – liberałowie. Zakłada się bowiem błędnie, że tradycjoniści utożsamiani z konserwatyzmem nie akceptują zmian. Tradycjoniści nie akceptują jedynie zideologizowanego, irracjonalnego konstruktywizmu. Odrzucają emocjonalne, bezrefleksyjne działania o charakterze rewolucyjnym implikujące negację reguł ocierającą się o nihilizm, jako stan umysłu odrzucający *in toto* istniejące reguły i zastępowanie ich nowymi, lepszymi, „postępowymi”, co doprowadza – o czym świadczy historia XX wieku – nie tylko do konfliktów, ale także do tragedii. Natomiast produktywne adaptacje są efektem działań istot ludzkich drogą prób i eliminacji błędów, dlatego winniśmy pamiętać o naszej ograniczonej racjonalności i emocjonalności, a nade wszystko, że nasze decyzje i wybory to efekt oddziaływania dwóch programów ewolucyjnych: genetycznego i kulturowego. Efekty racjonalności konstruktywistycznej zależą także od poziomu organizacji życia społecznego. Im wyższy poziom organizacji, tym trudniej uzyskać założone efekty.

Relacje mikro–makro

Instytucje, nadając strukturę działaniu indywidualnemu i zbiorowemu, tworzą podstawy porządku społecznego. Są zarazem w pewnym stopniu odpowiedzialne za trwanie oraz zmiany tego porządku, albowiem to ludzie je tworzą, w sposób bardziej lub mniej świadomy. Ma rację Hayek, twierdząc, że w ten sposób powstają instytucje zaplanowane, projektowane i wprowadzane w życie oraz instytucje powstające spontanicznie wraz z tworzeniem się rozszerzonego ładu powstającego samorzutnie w procesach ewolucyjnej adaptacji, porządku osadzonego w tradycji i będącego efektem interakcji, uczuć, emocji i wspólnego rozwiązywania problemów. Instytucje tworzą ramy porządkujące ludzkie interakcje, ograniczając działania jednostek lub pobudzając je do działania. Trwają, łącząc teraźniejszość z przeszłością, a zarazem ulegają zmianom, a zdarza się, iż w wielu sytuacjach zawodzą. Uznając instytucje za podstawy produktywnego porządku społecznego, zgadzamy się z poniższymi stwierdzeniami, że

instytucje są jak fortece, muszą być dobrze zaprojektowane i obsadzone dobrą załogą. (...) Czynniki ludzkie, osobowe, pozostają irracjonalnym elementem większości, a może nawet wszystkich instytucjonalnych teorii społecznych. (...) Czynniki ludzkie jest tym w końcu najbardziej niepewnym i nieobliczalnym elementem życia społecznego oraz wszelkich instytucji społecznych. W istocie, jest to element, który ostatecznie nie może być w pełni kontrolowany przez instytucje (...) nawet najlepsze instytucje nie są niezawodne (Popper, 1989, s. 92, 93).

Czynnik ludzki zatem to zmienna, bez której nie sposób wyjaśnić zmienność społeczną. Wprowadzenie adaptacyjnej, procesualnej, wielowymiarowej perspektywy historycznej umożliwia długofalową analizę podejmowanych działań indywidualnych i zbiorowych sprawców danej populacji. Działania te są efektem wyborów i decyzji wynikających z bardziej lub mniej wyraźnie określonej wizji jednostki ludzkiej i społeczeństwa z jego tradycją, kulturą i zróżnicowaną strukturą. Jest to podejście łączące poziomy makro i mikro z łączącymi je instytucjami (regułami formalnymi, normatywnymi i mimeetycznymi) tworzącymi określoną tradycję. Podejście to cechuje „wyobraźnię socjologiczną”, która pozwala

uchwycić współzależność człowieka i społeczeństwa, biografii i historii, jaźni i świata. (...) Wyobraźnia socjologiczna umożliwia obdarzonej nią osobie zrozumienie szerszej sceny historycznej w kategoriach jej znaczenia dla życia wewnętrznego i zewnętrznej kariery różnorodnych jednostek. Żadne badanie socjologiczne, które nie wraca do problemu biografii, historii i ich krzyżowania się w ramach społeczeństwa, nie przeszło do końca swojej drogi intelektualnej. (...) Wyobraźnia ta jest bowiem zdolnością do przechodzenia z jednej perspektywy do innej – od politycznej do psychologicznej. (...) Jest ona zdolnością do poruszania się pomiędzy najbardziej bezosobowymi i odległymi przemianami a najbardziej intymnymi własnościami ludzkiej jaźni – i umiejętnością dostrzegania związków między jednymi i drugimi. U podstaw jej stosowania leży zawsze nagła potrzeba poznania społecznego i historycznego znaczenia jednostki w społeczeństwie i czasie, w którym posiada ona swoją tożsamość i swój byt (Mills, 2007, s. 50, 52, 53, 54, 55).

Zdaniem autora wyobraźnia socjologiczna jest szczególnie potrzebna w „Wiekach Faktów”, czyli w drugiej połowie XX wieku, kiedy ilość informacji przekracza zdolności zwykłych ludzi do ich produktywnego przetwarzania. Dodajmy, że w pierwszych dekadach XXI wieku wyobraźnia socjologiczna wydaje się jeszcze bardziej potrzebna, skoro obecnie żyjemy w okresie wojen kulturowych (Kołakowska, 2010), dezinformacji będącej swoistą kontynuacją „zimnej wojny” (Pacepa i Rychlak, 2015), kłamstwa i destrukcyjnych zdolności alternatyw (Rappaport, 2007; Noudelmann, 2018), postprawdy (Keyes, 2017), fake newsów czy hejtu.

Naturę ludzką cechują uczucia niespołeczne (nienawiść, resentment) oraz uczucia społeczne, będące podstawą moralności. To w trakcie obcowania z innymi pojawia się uczucie sympatii, która „w najwłaściwszym i najbardziej podstawowym sensie oznacza współodczuwanie z cierpieniami, nie z przyjemnościami innych ludzi” (Smith, 1989, s. 62). W ten sposób pojawia się u człowieka refleksja moralna w formie sympatii, dziś określanej jako empatia. Obserwacja i badania empiryczne potwierdzają, że istnieją w społeczeństwach różne typy moralności. W interesującej nas kwestii tradycji i jej zmiany Smith, obserwując procesy zmian instytucjonalnych (postępujący podział pracy, rynek, handel itd.), stwierdził:

W każdym cywilizowanym społeczeństwie, w każdym społeczeństwie, gdzie ustalony już raz został podział stanowy, istniały zawsze obok siebie jednocześnie dwa odrębne schematy lub systemy moralności; jeden z nich można określić jako sztywny i surowy, drugi jako liberalny lub, jeśli chcecie, luźny. Pierwszy wzbudza zazwyczaj podziw i szacunek ludzi prostych, drugi natomiast uznają i przyjmują częściej tak zwani ludzie światowi. (...) W systemie luźnym lub liberalnym przepych, szalona, a nawet rozwiązała wesołość, pogoń za uciechami. (...). Zwolennicy natomiast systemu surowego patrzą na te wybryki ze skrajnym obrzydzeniem i odrazą (Smith, 2007, s. 462).

Powyższe stwierdzenie wskazuje na istniejące podziały społeczne oraz uczucia ludzi i ich różny stosunek do tradycji oraz do wprowadzanych zmian. Mamy tu do czynienia z przeciwnikami zmian i innowacji oraz z przeciwnikami krępowania wolności jednostki. Smith, jako ojciec założyciel klasycznej ekonomii politycznej, podkreślając różnorodność ludzkich uczuć i motywów,

nie wykluczał u ludzi racjonalnego, kierowanego korzyścią własną zachowania cechującego późniejszy model *homo oeconomicus* ekonomii neoklasycznej. Natomiast w analizach filozofów moralności tworzących przy okazji ekonomię klasyczną działania ludzi były efektem różnorodnych motywów. Działania racjonalne współwystępowały z irracjonalnymi, a z chłodnymi kalkulacjami nastawionymi na realizację własnych interesów współwystępowały różne namiętności (*passions*).

Uwarunkowania historyczne

Relacje między zwolennikami tradycji i jej stopniowych zmian oraz zwolennikami bezwzględnej i natychmiastowej zmiany w celu eliminacji tradycji i jej wartości wraz z konsekwencjami społecznymi obu tych stanowisk były – jak staraliśmy się w skrócie przedstawić powyżej – analizowane od dawna. Historyczno-ekologiczne podejście, które nie zapomina o relacjach mikro–makro, pomaga w znacznym stopniu wyjaśnić obecny stan polskiego społeczeństwa, występujące w jego obrębie zróżnicowanie postaw, przekonań i poglądów oraz towarzyszące im dokonywane wybory i związane z tym napięcia i konflikty. Badacz historii Polski, rekonstruując jej kulturę i tradycję, dochodzi do następujących wniosków:

Polska od chwili narodzin stoi przed koniecznością wyboru między drogą łatwą a trudną. (...) Wraz z Polską przed koniecznością wyboru stoją Polacy. Już od lat ponad tysiąca wyboru tego dokonują kolejne pokolenia Polaków. Każde z nich, bardziej lub mniej świadomie, znajduje się na rozstajach, czy tego chce, czy nie. Polska trwa bowiem na geopolitycznym miejscu, które jest jednym z rozstajów Starego Świata, a które nazywa się Europą Środkową. I za każdym razem ten lub inny wybór dokonywany przez Polskę wyraźnie zbiega się z jakimś zwrotem w losach jej sąsiadów, a także ze zmianą kształtów historycznej osobowości wspólnoty obywatelskiej. (...) Położona między zachodem a wschodem, północą i południem Europy, Polska wybiera istnienie z wytrwałością, która na zewnątrz może budzić podziw lub nużyć. Polacy nie żyją bowiem w pełni, jeśli ich Ojczyzna nie jest wolna (Ekes, 2010, s. 14).

Możemy powiedzieć, nie zapominając o „dziedzictwie ludowej demokracji”, że podejście to wzbogaca wyjaśnienie występujących od dawna podziałów

w polskim społeczeństwie⁴. Prace historyków ukazujące specyfikę zmian w I Rzeczypospolitej nie tylko analizują działanie endo- i egzogennych czynników makro, ale skłaniają też do refleksji nad złożonością ludzkiej natury z jej wyposażeniem genetycznym i kulturowym. Zdaniem Ekesa w okresie „długiego trwania” Polska pod egidą Jagiellonów była podmiotem europejskiej geopolityki. Polacy doświadczali spokoju, zgody, tolerancji i współpracy na rzecz rozwoju społecznego. Stan ten wynikał z przestrzegania reguł instytucjonalnych i interioryzacji transcendentnych wartości. Polska, zdaniem wielu kompetentnych historyków, oparta była na unikatowym w Europie, polityczno-społecznym rozwiązaniu ustrojowym określanym mianem „monarchii mieszanej”, którą tworzyły trzy dopełniające się formy ustroju państwa: monarchia, arystokracja, demokracja (król, senat – magnateria, sejm – stan rycerski). Szczególnie wiek XVI – choć występowały w nim rozmaite napięcia, co wiąże się z różnymi ludźmi, ich naturą i działaniem – to okres historii Polski jako potęgi europejskiej, z jej efektywną strukturą instytucjonalno-organizacyjną w formie staropolskiego ustroju stanowo-demokratycznego opartego na zasadzie wolności obywatela.

W tym czasie wokół Polski krzepły monarchie absolutne, co będzie stanowiło kluczowe wyzwanie dla jej geopolityki. W rezultacie, w drugiej połowie XVII wieku, Polska z podmiotu stała się przedmiotem europejskiej geopolityki, ulegając siłom zewnętrznym. Jedną z ważniejszych przyczyn tego stanu rzeczy był kaskadowy upadek i dezintegracja podstawowych elementów systemu społeczno-politycznego, erozja instytucji, korozja ludzkich charakterów oraz wpływy sąsiadów dbających o swoje interesy. To w efekcie wzajemnego oddziaływania wewnętrznych i zewnętrznych czynników, po okresie wspaniałości i rozwoju, w historii Polski nastąpił czas stagnacji i załamania ustroju politycznego, a w końcu jego upadek. Główne przyczyny tej dramatycznej, długofalowej zmiany, następującej po sukcesach epoki jagiellońskiej, z jej naciskiem na instytucje przedstawicielskie to: rosnąca przewaga oligarchicznej magnaterii,

⁴ W podobny sposób argumentuje współczesny brytyjski historyk, znawca polskiej historii, gdy twierdzi: „Historia, a raczej jak jest pojmowana, leży u sedna tożsamości każdego narodu i ma ogromny wpływ na to, jak on się zachowuje. Dla nas Polaków jest to niezmiernie istotne, ponieważ sposób, w jaki od prawie trzystu lat pojmujemy nasze dzieje, waha się dramatycznie pod wpływem wypadków, nad którymi nie mamy żadnej kontroli. (...) W 1989 roku oswobodziliśmy się spod jarzma sowieckiego, ale nie wyzwoliliśmy się od nałogów psychologicznych, w które uzbroiliśmy się przez te długie lata niepowodzeń i upokorzeń. Zbiorowe pojęcie naszej historii nadal cechuje cały zestaw emocjonalnych i pseudoreligijnych odruchów, które przeszkadzają w uczciwej i zrównoważonej dyskusji na jej temat” (Zamojski, 2011, s. 5, 6).

wybory elekcyjnych królów, *liberum veto* i zanik obywatelskiego ducha szlachty, swoisty paraliż instytucjonalny. „Europa – do połowy XVII wieku współrządzona przez Polskę – odtąd coraz bardziej rządziła Polską, aż urządziła się wreszcie bez Polski” (Ekes, 2010, s. 434–435). To okres stopniowego procesu dezintegracji tradycji, kulturowego dziedzictwa.

Wielu badaczy twierdziło, że w wieku XVIII, na mikropoziomie systemu, czyli w zachowaniach i działaniach indywidualnych i zbiorowych sprawców, zagościła bierność i zanik dawnych standardów moralnych. Mówiąc krótko, kryzys gospodarczy i polityczny został wzbogacony o kryzys kulturowy wywołany egoizmem, hedonizmem i swoistym oportunistycznym kosmopolityzmem większości magnaterii i szlachty, zwykle zresztą skonfliktowanych ze sobą. Porzucenie wartości wspólnotowych na rzecz identyfikacji i integracji z innymi zewnętrznymi zbiorowymi sprawcami wiązało się z nastawieniem na realizację własnych interesów przy pomocy sił zewnętrznych, będących zarazem likwidatorami Polski. Wzorcowym przykładem tego typu działań była konfederacja targowicka. Konfederacje, będące od XIV wieku sposobem samoorganizacji i zgodnego z prawem społecznego współdziałania na rzecz obrony wspólnot, zawsze w ramach całej wspólnoty („rzeczy-wspólnej”), z czasem stały się organizacjami nastawionymi na bezwzględną realizację partykularnych interesów. W okresie II Rzeczypospolitej, w której krótkiej historii nie brakowało konfliktów i różnych wizji ustroju, istniała jednak tendencja do ich wygaszania w przypadku dobra wspólnego, jakim była wolna ojczyzna.

Zgadając się z twierdzeniami W. Kieżuna o konieczności odrobienia lekcji z „dziedzictwa ludowej demokracji”, trzeba pamiętać, że dzisiejsze głębokie podziały polskiego społeczeństwa są zakorzenione/osadzone w naszej historii. Polacy dalej są podzieleni na tradycjonalistów podtrzymujących i przywołujących normy i wartości ukształtowane samoistnie w kulturze oraz na modernistów i postmodernistów dążących *par force* do zmiany istniejącego stanu rzeczy, zwykle drogą imitacji rozwiązań sąsiadów, wraz z aprobatą różnych form relatywizmu, tolerancją i poprawnością polityczną, nieakceptującą poglądów niezgodnych z ich ideologią. Naszym zdaniem uwarunkowane historycznie długotrwałe, ukazujące niezmiennie zróżnicowanie postaw, poglądów i przekonań o roli Polski oraz o rodzajach relacji Polski z jej polityczno-kulturowym otoczeniem nie zmienia się zasadniczo od wieków i trwa po dzień dzisiejszy.

W przypadku tradycjonalistów przywołałyśmy tylko niektóre, niedawne prace znanych historyków (Nowak, 2014; Roszkowski, 2019), filozofów polityki (Karłowicz, 2017) czy przedstawicielki socjologii z jej wyobraźnią socjologiczną

(Pawelczyńska, 2004; 2011), pamiętając zarazem o wybitnych polskich poetach i pisarzach (Herbert, Nowakowski, Rymkiewicz). Tradycjoniści nie negują potrzeby zmiany, są natomiast przeciwnikami zmian gwałtownych i gruntownych, zwłaszcza wprowadzanych w sferze kultury i odrzucających jej podstawowe wartości.

Dzisiejsze głębokie podziały polskiego społeczeństwa są zakorzenione/osadzone w naszej historii. Owe długofalowe antecedencje wzmacniają obecną sytuację komunikacyjnego i dezinformacyjnego klinczu, co prowadzi do patologicznego paraliżu w obszarze porozumiewania się skonfliktowanych stron. Zdaniem teoretyków konfliktu występujące od dawna w ludzkich społeczeństwach podziały charakteryzują „walkę dotyczącą wartości i roszczeń do ograniczonych zasobów, statusu i władzy, w której celem oponentów jest zneutralizowanie, narażenie na szwank bądź wyeliminowanie rywali (...), konflikt pomaga skupić podobnie myślące jednostki w mniej lub bardziej trwałe grupy, które rozwijają swe własne normy (a zapewne także ideologie). W każdym typie struktury społecznej istnieją okazje do konfliktu, gdyż jednostki i podgrupy od czasu do czasu będą zgłaszać rywalizujące ze sobą roszczenia do ograniczonych zasobów, prestiżu lub pozycji władzy” (Coser, 2009, s. 5, 107, 115).

Efektom tych konfliktów, dziedziczonych od setek lat, są charakterystyczne dla okresu transformacji ponad trzydziestoletnie napięcia i podziały społeczne, wykluczające jakąkolwiek formę komunikacji i produktywnego przekazu informacji między wrogimi sobie ugrupowaniami, określanymi mianem plemion, kast czy sekt. Pomijając problemy związane z terminem „plemień”, wydaje się, że posługując się tradycyjnym terminem socjologicznym, najlepiej określać je mianem wspólnot, które cechują się silną więzią ideologiczną, charakterystyczną dla różnych tradycji i związanych z nimi emocjami. Uczucia, jak zauważył markiz Pareto, są względnie trwałe w wymiarze historycznym, a ludzie są obdarzani odmiennymi rodzajami uczuć w różny sposób.

W przypadku dominacji uczuć klasyczna definicja prawdy ma niewielkie znaczenie, jeżeli w ogóle jakieś, zyskuje natomiast relatywizm poznawczy odrzucający korespondencyjną teorię prawdy i towarzyszący mu relatywizm moralny. Znikają także, charakterystyczne dla dawnej kultury polskiej, postawy tolerancji, którą zastępuje brak aprobaty dla innych: liczą się tylko własne przekonania, poglądy czy wierzenia itp. W ten sposób pod hasłami tolerancji i poprawności politycznej spotykamy coraz częściej brak tolerancji dla wartości, postaw czy poglądów innych niż te właściwe, czyli moje. Ten zinstytucjonalizowany patologiczny stan świadomości społecznej, utrwalany decyzjami

i działaniami liderów poszczególnych segmentów społeczeństwa, jest wzmacniany przekazami zarówno starych, jak i nowych mediów będących konsumentami kryzysów, a nie filarami społeczeństwa obywatelskiego. Odradzające się w wielu krajach w ostatnich dekadach XX wieku społeczeństwo obywatelskie zostało przekształcone w społeczeństwo konsumenckie. Stan ten wydaje się obecnie nie do przewyciężenia, a nawet złagodzenia. Zespół transcendentnych wartości wyparły „wartości” konsumpcyjne. Autorytety w kluczowych dziedzinach życia zostały zapomniane i wymienione na „autorytety kuchenne” i tzw. celebrytów.

O ile konflikty występujące w społeczeństwie, przyjmując postać otwartych konfliktów, tworzą szanse na ich przewyciężenie, niosąc ze sobą pozytywne efekty uboczne, to w polskim przypadku konfliktom towarzyszy zerwanie komunikacji jako sposobu wymiany informacji i porozumiewania się, niemożność ustalania wspólnych znaczeń dla bieżących działań operacyjnych i strategicznych, a także diametralnie różne interpretacje historii, społeczeństwa, kultury. Odwracanie znaczeń i ich relatywizacja generują sytuację kryzysową, która jest trudniejsza do zarządzania i opanowania niż stan otwartego konfliktu. Podziały społeczeństwa i brak komunikacji między jego podstawowymi członkami, nie mówiąc o narastającej dezinformacji, świadczą o patologicznym, zinstytucjonalizowanym konflikcie, który został utrwalony w stopniu uniemożliwiającym – jak dotychczas – jego przewyciężenie czy choćby neutralizację. Stan ten potwierdza stanowisko Witolda Kieżuna: nie sposób pomijać patologii związanych z procesami transformacji.

BIBLIOGRAFIA

- Acemoglu, D. i Robinson, J. (2014). *Dlaczego narody przegrywają. Źródła władzy, pomysłowości i ubóstwa*. Tłum. Jerzy Łoziński. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.
- Baudrillard J. (2005). *Pakt jasności. O inteligencji Zła*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Bertalanffy L. von (1984). *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*. Warszawa: PWN.
- Chmielewski P. (2016). *Ćwierćwiecze polskiej transformacji: dlaczego tak powoli kształtuje się nowy porządek społeczny*. W: W. Morawski (red.), *Wobec wyzwania jutra. Co myślą Polacy i jak działają?* Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Coser, L. (2009). *Funkcje konfliktu społecznego*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Ekes, J. (2010). *Złota demokracja*. Kraków: Ośrodek Myśli Politycznej.
- Fogel, R. (2014). *Czwarte wielkie przebudzenie i przyszłość egalitaryzmu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gumuła, W. (2008). *Teoria osobliwości społecznych. Zaskakująca transformacja w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hayek, F. (2004). *Zgubna pycha rozumu. O błędach socjalizmu*. Kraków: Wydawnictwo ARCANA.
- Huntington, S. (1995). *Trzecia fala demokratyzacji*. Warszawa: PWN.
- Huntington, S. (1997). *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA.
- Kamiński, A. (2014). *Dezercja elit. Konsolidacja ustroju politycznego w pokomunistycznej Polsce*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN.
- Karłowicz, D. (2017). *Polska jako Jason Bourne*. Warszawa: Teologia Polityczna.
- Keyes, R. (2007). *Czas postprawdy. Nieszczerość i oszustwa w codziennym życiu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kieżun, W. (2012). *Patologia transformacji*. Warszawa: Poltext.
- Kojder, A. (2014). Patologia instytucji. W: A. Kojder i Z. Cywiński (red.), *Socjologia prawa. Główne problemy i postacie*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kołąkowska, A. (2010). *Wojny kultur i inne wojny*. Warszawa: Teologia Polityczna.
- Krzywicki, L. (1978). *Wybór pism*. Warszawa: PWN.
- Magdulka i cały świat. Rozmowa biograficzna w Witoldem Kieżunem przeprowadzona przez Roberta Jarockiego* (2013). Warszawa: Iskry.
- Maravall, J. i Przeworski, A. (2010). Wprowadzenie. W: J. Maravall, A. Przeworski (red.), *Demokracja i rządy prawa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mills, C. (2007). *Wyobrażenia socjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Noudelmann, F. (2018). *Geniusz kłamstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowak, A. (2014). *Uległość czy niepodległość*. Kraków: Biały Kruk.
- Ost, D. (2007). *Kłęska „Solidarności”. Gniew i polityka w postkomunistycznej Europie*. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA.
- Pacepa, I. i Rychlak, R. (2015). *Dezinformacja*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Pareto, V. (1994). *Uczucia i działania. Fragmenty socjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pawelczyńska, A. (2004). *Głowy hydry. O przewrotności współczesnego zła*. Warszawa: Wydawnictwo Test.
- Pawelczyńska, A. (2011). *Ścieżkami nadziei*. Lublin: Polihymnia.
- Pinker, S. (2005). *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Popper, K. (1989). *Nędza historycyzmu z dodaniem fragmentów Autobiografii*. Warszawa: Wydawnictwo KRAĞ.
- Popper, K. (1997). *Mit schematu pojęciowego. W obronie nauki i racjonalności*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Putnam, R. (2008). *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

- Rappaport, R. (2007). *Rytuał i religia w rozwoju ludzkości*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Roszkowski, W. (2019). *Kierunek targowica. Polska 2005–2015*. Kraków: Biały Kruk.
- Słodkowska, I. (2014). *Komitety obywatelskie 1989–1992. Rdzeń polskiej transformacji*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk.
- Smith, A. (1989). *Teoria uczuć moralnych*. Warszawa: PWN.
- Smith, A. (2007). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szacki, J. (1991). *Dylematy historiografii idei oraz inne szkice i studia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szacki, J. (2004). Tradycja. W: B. Szlachta (red.), *Słownik społeczny*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Wildavsky, A. (1991). *The Rise of Radical Egalitarianism*. Washington: The American University Press.
- Zamojski, A. (2011). *Polska. Opowieść o dziejach niezwykłego narodu 966–2008*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.



Dr hab. prof. ALK PIOTR CHMIELEWSKI, socjolog, naukowiec i wykładowca w Akademii Leona Koźmińskiego.

PERSPEKTYWY INNOWACJI, KONKURENCYJNOŚCI I WZROSTU POLSKIEJ GOSPODARKI

Alojzy Z. Nowak



Wprowadzenie

Decydujące znaczenie dla sukcesu modernizacyjnego Polski będzie miało proinnowacyjne nastawienie przedsiębiorców, pracowników i konsumentów. Ten pogląd wydaje się podzielać większość polskich ekonomistów. Wciąż jednak spieramy się, jak i z kim stworzyć tę proinnowacyjną koalicję rozwoju. Na obecnym etapie funkcjonowania polskiej gospodarki coraz bardziej uzasadnione wydaje się konsekwentne podejmowanie takich działań i decyzji, które stworzą wydajny i konkurencyjny rynkowy system, oparty na sprawnym państwie, umożliwiającym i animującym jednocześnie dokonywanie strukturalnych zmian gospodarczych oraz takim, które na szczeblu mikro będzie sprzyjać procesowi digitalizacji, która w krajach najbardziej zaawansowanych gospodarczo staje się dziś kluczowym motorem innowacji, konkurencyjności i wzrostu. Tylko wtedy możliwa będzie także realistyczna polityka społeczna, wspierająca aspiracje większości obywateli. Chodzi więc nie o państwo omnipotentne, ale o państwo, które m.in. potrafi dążyć do optymalnego i nowoczesnego współdziałania sektorów publicznego i prywatnego (Nowak, 2020).

Globalizacja a nowoczesność

Wiele krajów o średnim poziomie rozwoju, w tym i Polska, zostało włączonych w proces globalizacji gospodarki światowej, osiągając ewidentne korzyści, ale też, niestety, zostało narażonych na pewne ograniczenia czy wręcz zagrożenia, które uwidoczniły się w sposób bardzo wyraźny. Po prostu globalizacja i rynki zarówno producentom krajowym, jak i inwestorom zagranicznym najczęściej utrwalają tę samą pozycję, którą mieli wcześniej, czyli – podrzędne miejsce w łańcuchu tworzenia wartości produktów i usług. Są to bardzo często role: kooperanta, podwykonawcy czy wykonawcy produktów finalnych, zleczanych przez międzynarodowe korporacje.

Nie było to jednak i nie jest zjawisko wyłącznie niekorzystne. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w wielu krajach przyczyniły się wydatnie do wzrostu zatrudnienia i wydajności pracy, lepszej organizacji procesów produkcji, lepszego wyposażenia czynników wytwórczych w kapitał i wiedzę, czyli w sumie przyczyniły się do unowocześnienia danej gospodarki. Udział w globalnej puli wiedzy i technologii przyniósł niejednej wschodzącej gospodarce radykalną poprawę poziomu życia obywateli i redukcję skali ubóstwa. Co więcej, szybki rozwój wielu krajów zmienił i nadal zmienia globalną równowagę sił ekonomicznych, co prowadzi do kształtowania się świata wielobiegunowego lub przynajmniej trójbiegunowego. O ile pod względem obecnego kapitału wyrażonego w dolarach amerykańskich Unia Europejska i Stany Zjednoczone nadal jeszcze wyprzedzają Chiny, o tyle w kategoriach siły nabywczej świat trójbiegunowy jest już faktem (Sander, 2018).

Zarazem problemem jest to, że nawet w rezultacie znaczących zagranicznych inwestycji bezpośrednich nie dokonał się w wielu krajach, także w Polsce, zasadniczy przełom w upowszechnieniu nowych technologii i innowacji. A stało się tak dlatego, że inwestycje te stanowiły częściej przeniesienie części procesów produkcyjnych, a znacznie rzadziej ich realne unowocześnienie. Ten charakter inwestycji dobrze pokazuje ich wydajność, mierzoną wartością dodaną.

Warto także zwrócić uwagę na znaczenie własności kapitału w międzynarodowym podziale pracy. Staje się ono wartością fundamentalną, trudną do przecenienia. Właśnie własność kapitału, a dzięki temu władza, która należy do akcjonariuszy i podległych im menedżerów zarządzających korporacją, nawet jeśli ci ostatni rekrutują się spośród miejscowych rezydentów, decydują o charakterze, jakości i perspektywie rozwojowej przedsiębiorstwa. Kapitał – jak wiadomo – nie ma ojczyzny, natomiast akcjonariusze ją mają. W praktyce więc

procesy globalizacji pogłębiają jednak podział na beneficjentów i outsiderów współczesnej gospodarki. Rosną nierówności, stawiając pod znakiem zapytania podstawowe wartości, na jakich opierają się współczesne społeczeństwa. Wywołuje to bunt i narastanie sprzeciwu wobec wielu praktyk globalizmu i jego bezkrytycznych obrońców.

Wspomniany wcześniej prof. Sander (2018) w swoich badaniach stwierdza, że np. tzw. rynki cyfrowe cechują się występowaniem silnego efektu sieciowego, co – przy braku skutecznej konkurencji – przekłada się na wyjątkowo wysokie, ponadnormatywne zyski.

Firmy superstar, jak je nazywa prof. Sander, są również silnym czynnikiem sprawczym spadku udziału pracy w wytworzeniu produktu. Z kolei prof. Van Reenen (2018) twierdzi, iż „wielkie firmy z kategorii superstar dążą i będą nadal dążyły do zapewnienia sobie wyższych marż zysku przy niższym udziale pracy w tworzeniu wartości dodanej”. Inaczej mówiąc: „rosnący udział firm superstar w krajowej puli wartości dodanej przesuwają dochody od siły roboczej w kierunku kapitału”.

Te tendencje w dużym stopniu przyczyniają się do pojawiania się, głównie w Europie, ale i w Stanach Zjednoczonych, nasilającej się kontestacji wobec praktyk firm ponadnarodowych oraz rosnącej fali populizmu, który nierzadko powoduje przywrócenie na arenie politycznej postaw protekcyjnych w dawnym, tradycyjnym wydaniu. Istota tego problemu tkwi w pytaniu, w jakim stopniu źródła eksplozji populizmu da się powiązać przyczynowo z wstrząsami ekonomicznymi, których źródłem lub przekazywaniem jest globalizacja.

W wydanym niedawno stadium historycznym profesor Eichengreen (2018) stwierdza: „populizm uruchamiany jest przez połączenie niepewności ekonomicznej, zagrożenia dla tożsamości narodowej i niewrażliwego ustroju politycznego, ale można go tłumić poprzez reformy gospodarcze i polityczne pozwalające rozwiązać obawy niezadowolonych” (Eichengreen, 2018). Cytowany badacz przechodzi do zdefiniowania populizmu jako ruchu politycznego, który przejawia tendencje antyelitarne, autorytarne i antyimigracyjne.

Jego zdaniem w dyskusjach na temat ostatniej fali populizmu rozróżnić można dwa obozy intelektualne, które z całą stanowczością podają różne źródła i powody tego ruchu. Jeden z nich koncentruje się na roli ekonomii, a zwłaszcza na wzroście niepewności ekonomicznej, jaką sprowadza globalizacja, szczególnie w okresie po światowym kryzysie finansowym w pierwszej dekadzie XXI wieku, drugi natomiast skupia się bardziej na „reakcji i kontestacji kulturowej”. Punkt widzenia Eichengreena pozwala połączyć obie te perspektywy,

ale zarazem kładzie nacisk na odpowiedzialność „niewrażliwego, dominującego dziś w świecie ustroju społeczno-gospodarczego i politycznego”.

Podobnie o przyczynach i powodach kontestacji obecnego etapu gospodarki globalnej i potrzeby implementacji nowej, nowoczesnej ekonomii, tzw. ekonomii jutra, zdaje się uważać coraz więcej polskich ekonomistów. Grzegorz W. Kołodko w artykule *Dokąd zmierza ekonomia* (Kołodko, 2021) słusznie konstatuje, że trzonem ekonomii pozostaje badanie sprzeczności interesów ekonomicznych i proponowanie sposobów ich rozwiązywania. Czyli badanie dominujących tendencji i zasad występujących w rozwiniętych gospodarkach na świecie. Jego zdaniem tam gdzie nie ma sprzeczności interesów, tam nie ma ekonomii. Kołodko twierdzi więc m.in., iż „kluczowy element konieczności zmiany paradygmatu ekonomii to odejście od dyktatu maksymalizacji zysku i ilościowego wzrostu produkcji jako celu gospodarowania oraz sformułowanie go na nowo z uwzględnieniem imperatywu podporządkowania krótkookresowych interesów prywatnego kapitału długookresowym interesom publicznym”.

Rzeczywiście w krajach najwyżej rozwiniętych, a nawet w części krajów ich doganiających, ekonomia jutra w coraz większym stopniu uwzględnia takie kategorie, o których wspomina Kołodko, jak: oczekiwania i aspiracje, racjonalność społeczno-ekonomiczna, wartość czasu wolnego, cena świeżego powietrza, spójność społeczna czy uwarunkowania geopolityczne.

Rozważania o ekonomii jutra wydają się więc uzasadnione, jednak podejście mniej radykalne odnosi się raczej do korekty dotychczasowych paradygmatów rozwojowych, czyli w praktyce, na obecnym etapie globalizacji, do zróżnicowanych i kulturowo różnych wariantów funkcjonowania gospodarki kapitalistycznej.

O jaki model kapitalizmu trwa spór?

Obecny model kapitalizmu jest rzeczywiście daleki od ideału, dlatego trzeba go analizować i próbować naprawić. Może być on i cudowny, i okropny. Potrzebuje więcej etyki, uczciwych zasad i dobrych praktyk. Jeżeli chcemy go poprawić, musimy rozwijać firmy oparte na wartościach (Ohser, 2015). A w rozwiązaniach systemowych powinniśmy skorzystać w większym stopniu z dorobku zarówno J.M. Keynesa, jak i J.A. Schumpetera (Nowak, 2020).

Do niedawna paradygmat rozwojowy był oparty na konsensusie waszyngtońskim. Wyrastał on nie tylko z naukowych badań, ale także z realnych

tendencji występujących w procesie globalizacji. Te megatrendy w gospodarce światowej to przede wszystkim: deregulacja, liberalizacja, prywatyzacja i integracja. Te cztery fundamenty występujące w gospodarce światowej stały się zasadniczym kanonem polityki ekonomicznej i społecznej wielu państw (Nowak, 2020).

Momentem przełomowym weryfikującym ustalenia konsensusu stał się potężny światowy kryzys finansowy w latach 2007–2009. Wtedy pewne założenia teorii ekonomicznych opartych na bezkrytycznej wierze w samoczynne mechanizmy naprawcze wolnego rynku nie sprawdziły się. W konsekwencji rosła szereg ekonomistów, ale i społeczeństw, kwestionujące model rozwoju oparty tylko na rynkach, bez należytego wsparcia regulacyjnego i kontrolnego ze strony państwa. Globalizacja i powiązane z nią kanony rozwojowe oparte wyłącznie na neoliberalnych zasadach są zatem poddane coraz bardziej krytycznej ocenie. Epidemia koronawirusa tylko je wzmocniła.

A więc w jakim kierunku powinny nastąpić korekty lub zmiany, czyli, jak pyta profesor Kołodko, dokąd powinna zmierzać ekonomia i wyrosłe z niej sposoby i metody rozwiązywania m.in. sprzeczności interesów? To ważne pytanie także dla Polski.

Dla rozważań i realnych sporów dotyczących nowych fundamentów rozwojowych należy dostrzec również konsekwencje i skutki pandemii Covid-19. Pojawienie się pandemii koronawirusa ujawniło bowiem z całą mocą kilka dodatkowych, od dawna nierozwiązanych problemów społecznych, głównie w sektorze ochrony zdrowia. Charakterystyczne, że w swej pierwszej fazie pandemia mocno dotknęła bogate i dobrze rozwinięte kraje, jak Włochy, Hiszpania, Francja, Wielka Brytania czy USA, w których rola państwa w gospodarce była w różnym stopniu ograniczona, a instytucje publiczne okazały się mniej sprawne, a nawet częściowo sparaliżowane, w odróżnieniu od biznesu prywatnego. Teraz okazuje się, że rozwiązywanie zagadnień socjalnych przez dobrze funkcjonujący sektor usług publicznych jest czynnikiem pobudzającym całą gospodarkę do szybszego rozwoju.

Tak więc nie da się zbudować nowoczesnej, ale i bardziej stabilnej gospodarki XXI wieku, również w Polsce, bez uwzględnienia zmieniających się warunków i uzasadnionych potrzeb społecznych. Coraz bardziej inkluzywny i odpowiedzialny społecznie wzrost społeczno-gospodarczy to najpewniej jeden z trzonów ekonomii jutra i gospodarki postindustrialnej. W polityce gospodarczej i społecznej idzie również o bardziej racjonalne i akceptowane społecznie różnego rodzaju amortyzatory, łagodzące sprzeczności interesów,

które w kaźdej gospodarce, a w szczególności gospodarce kapitalistycznej są czymś naturalnym, ale niedostatecznie jeszcze korygują strukturalne źródła rosnących nierówności społecznych.

Należy jednak wyraźnie podkreślić, o czym wspomniano wcześniej, że w tym przypadku nie idzie o regulacje czy rozwiązania charakterystyczne dla państwa omnipotentnego. Coraz bardziej jest natomiast potrzebne państwo, w którym sztuką współczesnej polityki przemysłowej czy strukturalnej jest optymalne współdziałanie sektorów publicznego i prywatnego. Należy zatem przywiązywać dużą wagę do połączenia wydajnego i konkurencyjnego systemu rynkowego z państwem umożliwiającym ułatwianie i wspieranie strukturalnych zmian społeczno-gospodarczych. W konsekwencji w nadchodzących dziesięcioleciach to silne podmioty gospodarcze, prywatne i publiczne zadecydują o realizacji wyzwań rozwojowych stojących przed Polską.

Polska wobec wyzwania doganiania czołowych państw Zachodu

Dotychczasowe spory wokół perspektyw rozwoju cywilizacyjnego Polski i doganiania rozwiniętych krajów Zachodu obciążone są wieloma uproszczeniami. Jedno z nich ponownie dotyczy roli państwa w gospodarce i w życiu społecznym. Warto zauważyć, że na przykładzie Ameryki profesor Mariana Mazzucato (2016) w swej książce pt. *Przedsiębiorcze państwo. Obalić mit o relacji sektora publicznego i prywatnego* przekonująco udowadnia, że właśnie dobrze zorganizowane państwo może dostarczać wizji i „dynamicznego napędu” firmom prywatnym, dzięki którym możliwe staje się to, co w innym przypadku nie miałoby miejsca. Wymaga to traktowania państwa inaczej niż tylko jako „wtrącającego się” czy uławiającego wzrost gospodarczy. Wtedy jest ono kluczowym partnerem sektora prywatnego, a często partnerem śmielszym, zdolnym podjąć ryzyko, którego prywatny biznes nie podejmie. Na wątpliwości, czym jest nowoczesna polityka przemysłowa, Mazzucato odpowiada, że to amerykański rząd federalny po II wojnie światowej był głównym sponsorem projektów badawczo-rozwojowych w Stanach Zjednoczonych. Dopiero na tej glebie wyrósł na przykład ekosystem amerykańskich spółek technologicznych (Mazzucato, 2016).

Dobrze zorganizowane państwo, szczególnie obecnie, w globalnej gospodarce, może być więc – jej zdaniem – państwem przedsiębiorczym. Ale też

takim, które nie może i nie powinno poddawać się wymaganiom grup interesu, domagających się nierzadko premii, rent i zbędnych przywilejów, takich jak ulgi podatkowe (Mazzucato, 2016).

Pomimo sprawdzonych doświadczeń amerykańskich, o których pisze Mazzucato, profesorowie Jędrzejczak i Sterniczuk (2020) przestrzegają przed pewnym niebezpieczeństwem bezpośredniego, automatycznego przenoszenia do polskich realiów niektórych doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych. Jak stwierdzają, literatura ekonomiczna w coraz większym stopniu zwraca uwagę na fakt, iż cele rozwojowe, ale i normy ocen, przyjmowane dotychczas jako niekwestionowane, są w istocie historycznymi normami społeczeństw Zachodu, czy nawet węższej, krajów tradycji anglosaskiej. Cele i normy te niekoniecznie są np. normami i celami krajów aspirujących do podobnego poziomu zamożności. Autorzy zwracają przy tym uwagę nie tylko na różnice kulturowe warunkujące pożądaną model rozwoju, ale również na fakt, że nie jest prawdopodobnie możliwe uzyskanie poziomu konsumpcji krajów Zachodu w krajach rozwijających się, choćby ze względu na globalne ograniczenia, np. dotyczące zmian klimatycznych, prowadzących do radykalnych zmian w postrzeganiu tzw. zachodniego stylu życia i – w efekcie – praktycznych zaleceń polityki gospodarczej (Jędrzejczak i Sterniczuk, 2020).

Zarazem autorzy ci nie mają wątpliwości, że – mimo wszystko – dla Polski historycznym modelem odniesienia są jednak rozwinięte kraje Zachodu. Nie oznacza to, że Polska nie może czy nawet nie powinna korzystać z lekcji sukcesów i porażek krajów innych kręgów kulturowych, szczególnie tzw. azjatyckich tygrysów. Na ile i w jaki sposób wykorzystanie doświadczenia innych krajów jest możliwe, to temat do oddzielnej dyskusji.

A więc być może istota odradzającego się co jakiś czas sporu o rolę państwa w gospodarce leży w tym, jak postrzegamy i definiujemy dobrze zorganizowane państwo. Znacznie wcześniej, bo już w latach 90. ubiegłego stulecia, znaczenie i rolę skutecznego i sprawnego państwa w polskich warunkach dostrzegał profesor Witold Kieżun. W szczególności podkreślał znaczenie kontrolnej i kreatywnej roli państwa, m.in. po to, aby nie były łamane zasady wolnej konkurencji i aby można było usprawniać działanie sektora publicznego (Kieżun, Kubin, 2004).

W polskich warunkach Jędrzejczak i Sterniczuk (2020) zwracają uwagę, jak ważne jest odejście od bieżących sporów politycznych i skupienie się na perspektywie niezależnej od aktualnych konfiguracji partyjnych. Nie oznacza

to przyjęcia sterylnej perspektywy ekonomicznej. Sukces gospodarczy jest także zależny od polityki – umiejętności mobilizacji społecznej wokół programów, ale również skutecznego kształtowania polityki zagranicznej.

Innowacyjność kluczowa dla polskich perspektyw rozwojowych

Poza sporami wokół roli państwa i rynku we współczesnej gospodarce, z punktu widzenia polskich perspektyw rozwojowych, decydujące będzie (jak już wskazano) poszukiwanie metod i sposobów budowania konkurencyjności strukturalnej polskich firm i sektorów naszej gospodarki. Konkurencyjność pozostaje w ścisłym związku z rozwojem takich branż przemysłowych, jak: elektronika, automatyka, robotyka, sztuczna inteligencja, nanotechnologia, biotechnologia itp. A więc, co wspomniano także wcześniej, liczy się przede wszystkim rozwój gospodarczy, dokonujący się przez wchodzenie na wyższe poziomy w łańcuchu tworzenia wartości dodanej oraz przez szybsze zmiany struktury gospodarki, w której coraz większy udział miałyby sektory o większej produktywności i unikalności. Cała gospodarka Unii Europejskiej ma stać się, w założeniach do 2050 r., niskoemisyjna, nowoczesna i konkurencyjna.

O ile nasze doświadczenia mówią, że łatwiej przychodzi nam tworzenie odpowiedniej infrastruktury instytucjonalnej i regulacyjnej, o tyle – jak do tychczas – znacznie trudniej postępuje mobilizacja różnych źródeł środków finansowych dla zwiększenia poziomu inwestycji. W tym celu w Polsce potrzebny jest również dalszy rozwój rynku kapitałowego oraz konsekwentne powiązanie dojrzałego i efektywnego systemu ubezpieczeniowego z dynamiką potrzeb społeczno-gospodarczych.

Ale jak i z kim stworzyć tę proinnowacyjną koalicję rozwoju i modernizacji Polski?

Fundamenty biznesowe zmieniają się dzisiaj tak szybko, jak nigdy w przeszłości, a więc zmieniają się też gwałtownie oczekiwania i perspektywy dla firm. Transformacja cyfrowa z nośnego hasła błyskawicznie stała się rzeczywistością. Pandemia pokazała, że nowoczesne technologie, choć jeszcze w ograniczonym stopniu, ale powoli zakorzeniają się w życiu publicznym, także w polskich firmach. Wymagało to zupełnie innego sposobu działania i zasad funkcjonowania IT oraz nowych kompetencji, szczególnie miękkich, w zakresie umiejętności przekonywania zarządów do inwestycji cyfrowych, dużych zmian biznesowych czy umiejętności minimalizacji niepewności. Dobrym

przykładem jest polski sektor bankowy, i do pewnego stopnia ubezpieczeniowy, który ma opinię jednego z liderów cyfryzacji w Europie, choć nadal potrzebuje inwestycji.

Konkluzje

Świat cyfrowy staje się w coraz większym stopniu narzędziem do usprawniania firmy, a również animatorem fundamentalnych zmian jej tożsamości, kultury i modelu działania. Tak więc osiągnięcie strukturalnej przewagi konkurencyjnej wymaga zintegrowania strategii biznesowej i technologicznej. To wydaje się obecnie największym wyzwaniem dla Polski.

Digitalizacja na szczeblu mikro i makro staje się bez wątpienia kluczowym motorem innowacji, konkurencyjności i wzrostu. Decydująca staje się umiejętność sprawnej organizacji gry zespołowej oraz współpracy na różnych szczeblach ze strony sprawnego państwa, a także firm prywatnych i publicznych. Reguły gry ustanowione przez państwo muszą znaleźć wyraz w modelach zarządzania i strategicznych priorytetach oraz celach polskich przedsiębiorstw.

BIBLIOGRAFIA

- Baldwin, R. (2016). *The great convergence: Information technology and the new globalization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Eichengreen, B. (2018). *The populist temptation: Economic grievance and political reaction in the modern era*. Oxford: Oxford University Press.
- Jędrzejczak, G. i Sterniczuk, H. (2020). *Innowacyjność – polski problem rozwojowy. Doganianie Zachodu w warunkach nieciągłości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Keynes, J.M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan.
- Kieżun, W. i Kubin, J. (red.) (2004). *Dobre Państwo*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Kołodko, G.W. (2021). Dokąd zmierza ekonomia. *Rzeczpospolita, Ekonomia i Rynek*, 8.07.2021.
- Mazzucato, M. (2016). *Przedsiębiorcze państwo. Obalić mit o relacji sektora publicznego i prywatnego*. Poznań: Wydawnictwo Ekonomiczne Heterodox.
- Nowak, A.Z. (2020). *Polskie dylematy rozwojowe. W poszukiwaniu konkurencyjności strukturalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Nowak, A.Z. (2013). Współczesny świat w erze turbulencji. W: J. Bogdanienko i W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie: tradycja i nowoczesność*. Warszawa: PWE.

- Nowak, A.Z. i Lin, J.Y. (red.) (2017). *New Structural Economics for Less Advanced Countries*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Nowak, A.Z. i Ryć, K. (2017). *Polityka w regionach w warunkach globalizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Osher, P. (2015). *Jak naprawić kapitalizm?* Sopot: Europejskie Forum Nowych Idei.
- Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego* (2019). *Polskie dylematy rozwojowe w świetle Nowej Ekonomii Strukturalnej*, nr 12. Warszawa: PWE.
- Sander, H. (2018). Europa w nowej ekonomii globalnej. W: J.Y. Lin i A.Z. Nowak (red.), *Polskie dylematy rozwojowe w świetle Nowej Ekonomii Strukturalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Schumpeter, J.A. (2009). *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rodrik, D. (2020). *Will Covid-19 Remake the World?* Pozyskano z: www.project-syndicate.org/commentary/will-covid19-remake-the-world-by-dani-rodrik-2020-04 (dostęp: 25.04.2020).
- Rodrik, D. (2011). *Jedna ekonomia, wiele recept*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyka Polityczna.
- Wojtyna, A. (2008). *Współczesna ekonomia – kontynuacja, czy poszukiwanie paradygmatu*. *Ekonomista* 1.
- Van Reenen, J. (2018). *Increasing differences between firms: Market power and the macro-economy*. Economic Policy Symposium of the Federal Reserve Bank of Kansas City: Jackson Hole, 29 July.
- WTO (2020). *Trade set to plunge as COVID-19 pandemic upends global economy*. Pozyskano z: https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr855_e.pdf (dostęp: 28.05.2020).



Prof. dr hab. ALOJZY Z. NOWAK, naukowiec i wykładowca akademicki, od 2020 r. rektor Uniwersytetu Warszawskiego, były dziekan Wydziału Zarządzania UW, gdzie w latach 70. pracował prof. Witold Kieżun.

CHAOS W PROCESIE TRANSFORMACJI. UWAGI I KOMENTARZE

Jan Napoleon Saykiewicz



Każdy proces transformacji zachodzi w sytuacji niepewności i ryzyka, powodując funkcjonowanie społeczeństwa i biznesu w warunkach mniejszej lub większej turbulencji. Oczywiście jest także, że liderzy i menedżerowie poszukują nowych rozwiązań i sposobów ich osiągnięcia. Dlatego „zmiana” pojawia się praktycznie przez cały czas i niekoniecznie występuje w sposób zorganizowany, zaplanowany czy przewidywalny. Wręcz przeciwnie, szczególnie w procesie transformacji ustrojowej, własnościowej czy rozwojowej możemy spodziewać się zaskakujących zjawisk. Sprawa była podnoszona przez autorów zastanawiających się, jak liderzy powinni postępować w takich sytuacjach, bowiem potrzeba dawania sobie rady podczas zwiększonej turbulencji wymaga podejmowania decyzji odpowiadających danej sytuacji (Drucker, 1992; Greenspan, 2007).

Niestety działanie w sytuacji zwiększonej niepewności i ryzyka, szczególnie przy znacznej wysokości progu doskonałej informacji (w rozumieniu teorii gier), w sposób nieunikniony prowadzi do powstania chaosu. Chcielibyśmy zaznaczyć, że warunki niepewności i ryzyka wcale nie oznaczają chaosu i że procesy transformacji niekoniecznie muszą powodować chaos, jednak zakres, stopień nasilenia i intensywność zmian sprawiają, że chaos jest praktycznie nieunikniony.

Wejście w sferę ciągłej turbulencji przy zwiększonym poziomie chaosu stwarza problemy dla zarządzania. Niemożność czy nieumiejętność zarządzania

chaosem prowadzi do patologii transformacji, przy czym stopień patologii (większy czy mniejszy) osiąga swoje nasilenie w zależności od stopnia kontroli nad chaosem. Witold Kieżun wspomina o możliwości kontroli przez stosowanie ścisłych praw matematycznych w zjawiskach chaotycznych (Kieżun, 1997). Wynika to z teorii chaosu opisującej rozwój zdarzeń w zależności od warunków wstępnych i założeń deterministycznych, gdzie mało znaczący czynnik lub wydarzenie może powodować nieprzewidywalne skutki. Wtedy zachowanie systemów dynamicznych rozwijających się w czasie jest przypadkowe, mimo że czynnik przypadkowości nie został wkomponowany w system (Kotler, 2009).

Historia pokazuje, że w przypadku, gdy system osiąga szczyt swoich możliwości, nie jest on w stanie dalej się rozwijać, albowiem siły przywódcze osiągnęły szczyt swoich niekompetencji. Wtedy potrzebne są zmiany w systemie, a w sytuacjach skrajnych – zmiany systemu. Zmiany te, określane jako transformacja, mogą mieć charakter ewolucyjny lub – w skrajnych przypadkach – rewolucyjny. Tak w jednym, jak w drugim przypadku powstaje – w zasadzie niemożliwe do uniknięcia – zjawisko chaosu. W zależności od stopnia nasilenia chaosu i od umiejętności dawania sobie rady z czynnikiem przypadkowości, czyli zarządzania chaosem, uzyskujemy różny stopień sukcesu procesu transformacji.

Chaos jest nieunikniony w procesie transformacji. Jest to zjawisko immanentnie występujące w każdym procesie zmian, a wynika z niemożności przewidywania nie tylko występowania sekwencji zjawisk, lecz w ogóle przewidywania przyszłości, co czyni trudną umiejętność dawania sobie rady z chaosem.

Czym jest chaos? Z czego chaos wynika? Co jest przyczyną chaosu?

Chaos = skrajne zamieszanie i nieład; zakłopotanie i bałagan; nieporządek i rozgardiasz.

Chaotyczne działanie = działanie w warunkach skrajnego zamieszania i nieładu, zakłopotania i bałaganu, nieporządku i rozgardiaszu (*Webster's New World College Dictionary*, 2007).

Chaos jest zjawiskiem stosunkowo łatwym do przewidzenia, niełatwym do uwierzenia, trudnym do zaakceptowania i wyjątkowo trudnym do zarządzania. Na temat chaosu i jego skutków powstała już dosyć obszerna literatura (*Chaos Theory*, [http](http://)).

Pierwotną przyczyną każdego chaosu jest sytuacja niedoskonałej informacji (*imperfect information*), w której powstają luki informacyjne. Ponieważ doskonała informacja jest nieosiągalna, zatem luki informacyjne są niemożliwe do usunięcia, co powoduje, iż podczas każdego działania, także transfor-

macji, pewien stopień chaosu jest niemożliwy do zlikwidowania. Stąd inne przyczyny chaosu: społeczne, technologiczne, ekonomiczne, organizacyjne czy polityczne są zawsze funkcją niedoskonałości informacji, skutkującej niemożnością przewidywania dalszego rozwoju wypadków.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że chaos wytwarza się także przez wprowadzenie „obcych ciał” do systemu. Często poważnym problemem jest przy tym określenie, co jest „obcym ciałem”.

Na pewno wiele doświadczeń i rozwiązań spotykanych czy stosowanych w innych warunkach stanowi „obce ciało” w nowej sytuacji czy w innym systemie.

Często chaos w procesie transformacji jest wynikiem braku wyobraźni. Przykład: ekolodzy w USA walczący o czystość planety zakładają na rok 2034 zakończenie produkcji samochodów benzynowych i zastąpienie ich elektrycznymi. Załóżmy naiwnie, że jest to możliwe. Codziennie po zakończeniu pracy właściciele samochodów elektrycznych włączają je do sieci elektrycznej w celu naładowania, przy – co oczywiste – jednoczesnym obciążeniu sieci potrzebami gospodarstw domowych, zakładów pracy, transportu publicznego itd. Spowoduje to takie obciążenie ogólnokrajowej sieci elektrycznej, że nie wydaje się możliwe skonstruowanie wytrzymałej takiej obciążeniu sieci przesyłowej. Prawdopodobnie nie jest też możliwe wyprodukowanie odpowiedniej ilości energii dla tego celu w wąskim przedziale czasowym. Jak dotychczas nie ma żadnych działań w kierunku przygotowania infrastruktury do wytworzenia tej energii i do jej przesyłania. Dodatkowo obecna produkcja akumulatorów i mikroprocesorów jest silnie uzależniona od dostaw surowcowych i materiałów z Chin. Co będzie dalej? Chaos.

Słuszne jest stwierdzenie, że „transformacji nie można jednak rozpatrywać w oderwaniu od innych procesów, które zachodzą we współczesnym świecie równolegle (...)”, „współcześni menedżerowie zajmujący się (...) zarządzaniem często debatuje nad wyzwaniem oraz problemami związanymi z wydarzeniami na rynkach międzynarodowych (...) oraz jak odnieść (...) sukces na rynku globalnym (...). Największym wyzwaniem, przed jakim dziś stoi biznes, jest zarządzanie zmianą (...). Odnosi się to nie tylko do biznesu, lecz także do polityki, jak i wielu koncepcji i metod naukowych. Zmiana jest obecna wszędzie” (Gorynia i Saykiewicz, 2007).

Procesy zachodzące we współczesnym świecie i na rynkach międzynarodowych powodują, że zwiększa się zainteresowanie zarządzaniem chaosem. Wystąpienie profesora Janusza Teczek na III Międzynarodowej Konferencji

Naukowej Katedry Zarządzania Międzynarodowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w 2007 roku dotyczyło nadchodzących zmian jakościowych polegających na przemijaniu fali globalizacji i nadciąganiu fali destabilizacji. Uważny obserwator funkcjonowania systemów gospodarczych, politycznych i społecznych oraz wyraźnych zmian paradygmatów dotychczasowego zarządzania międzynarodowego nie mógłby znaleźć lepszego określenia. W tym kontekście destabilizacja rodzi chaos.

Na tej konferencji autor niniejszego tekstu zaprezentował tezę, że destabilizacji i chaosu można byłoby uniknąć przez jednoczesne utworzenie solidnego systemu politycznego, sprawnej administracji i dobrego zarządzania popierającego funkcjonowanie gospodarki i społeczeństwa w ogólnie korzystny sposób przy zapobieganiu sytuacjom antagonicznym. Jest to jednak bardzo trudne do osiągnięcia (*In memoriam profesora Janusza Teczke...*, 2018).

Dotychczasowe doświadczenia wielu krajów wskazują, że ograniczenie fali destabilizacji i postępującego za tym chaosu zależy od sensownego ustalenia zakresu koniecznej współpracy między władzą centralną a organizacjami gospodarczymi i pozagospodarczymi wpływającymi na życie tego kraju.

Tak więc kraj-system-organizacja, dążące do uniknięcia destabilizacji i chaosu, chcące określać się samodzielnie, a nie tylko być definiowane przez inne podmioty, winny rozwinąć sprawnie funkcjonujący system polityczny, sprawną administrację i sprawny poziom zarządzania, i tak oddziaływać na swoje części składowe, aby przyniosły ogólnie akceptowane korzyści i nie tworzyły sytuacji antagonicznych. Jak już wspomniano, jest to, niestety, trudny warunek.

W szczególным, lecz wyraźnie widocznym polu powstawania chaosu, gdy polityka rządzi biznesem, a biznes polityką, wchodzimy w niezbyt jasno określoną, a często nadzwyczaj skomplikowaną sferę zarządzania międzynarodowego. Ten rodzaj zarządzania coraz częściej przesuwają się koncepcyjnie w kierunku zarządzania globalnego. Interakcja polityczno-biznesowa w tych procesach powoduje kształtowanie się wariantów reakcji w zależności od przewagi czynnika gospodarczego lub politycznego. Można założyć, że w wyniku oddziaływania sił globalnych to one, a nie rządy różnych krajów, wpływają na kształt gospodarek narodowych i organizacji funkcjonujących w ramach tych gospodarek. Coraz większa otwartość wielu krajów powoduje, iż siły wpływające na ich gospodarki często są usytuowane poza tymi krajami.

Menedżerowie lokalni i globalni coraz częściej muszą podejmować bezprecedensowe decyzje, czy dawać sobie radę w całkiem nieznanym warunkach.

Pojawia się konieczność przygotowania przywódców i kadr menedżerskich zdolnych zrozumieć logikę globalną oraz akceptujących pojawianie się chaosu w procesach zmian (np. wytwarzanie sytuacji quasi-monopolistycznej przez światowe koncerny, jak Google, Twitter, Instagram itd., jednocześnie cenzurujące przesyłane informacje). Innym społecznie i politycznie szkodliwym przypadkiem tworzenia chaosu jest bezwzględne wykorzystywanie przewagi na rynkach atrakcyjnych lub rzadkich towarów (ropa naftowa, gaz energetyczny, rzadkie metale, trudno dostępne komponenty) w celu oddziaływania na odbiorców, a także usiłowanie wywierania wpływu na politykę regionalną i globalną przez tworzenie barier handlowych, ograniczeń logistycznych lub umowy bilateralne (Rosja w Europie).

Ogrom uwagi dotyczącej powstawania chaosu w procesie transformacji poświęcił w swoich pracach Witold Kieżun, chociaż nie odnosił się do zjawiska bezpośrednio, a przede wszystkim z punktu widzenia zasadniczego skutku chaosu, to jest patologii transformacji. Każda transformacja związana jest ze zmianami w systemach, gdyż eliminuje się jedne składniki systemów i dodaje nowe. Sprawne systemy teoretycznie powinny się składać ze składników gwarantujących, przede wszystkim, niezakłócony przepływ, przetwarzanie i wykorzystanie informacji. Jest to powiązane z ilością i zakresem wykonywanych funkcji.

Nawiązując – za W. Kieżunem – do reguły ogólnej teorii systemów, że „wzrost liczby składników w systemie wymaga współmiernie dużego zwiększenia liczby przetwarzanych informacji i podejmujących decyzje składników”, można wnioskować o wzroście problemów z zarządzaniem podsystemem informacji. Przeszkody związane z przepływem informacji nawet w małych komórkach organizacyjnych mogą powodować poważne zahamowania lub zaburzenia funkcjonowania całości. Powstaje sytuacja, w której nieprzewidziane uszkodzenie małego elementu przyczynia się do powstania nieprzewidzianego chaosu. Kładąc w swoich pracach ogromny nacisk na znaczenie uzyskiwania, przetwarzania, obiegu i wykorzystania informacji, W. Kieżun uważał, że jest to jedno z zasadniczych źródeł powstawania patologii w procesach transformacji (Kieżun, 2012a).

Witold Kieżun, zagłębiając się w zawiłościach transformacji, koncentrował się przede wszystkim na absolutnie unikatowym przykładzie transformacji ustrojowej w Rzeczypospolitej Polskiej. Poświęcił temu zjawisku szereg prac, a obok sfery ekonomicznej przedstawił w szerokim ujęciu transformację w zakresie zarządzania publicznego. Analizując dziedzinę z punktu widzenia funkcjonowania biurokracji, wskazał cztery zjawiska przyczyniające się do

pojawienia się patologii transformacji systemu i tę patologię pogłębiające: gigantomanie, luksusomanię, korupcję i arogancję władzy.

Autor w zasadzie zgadza się z wizją W. Kieżuna, jednak ośmiela się popatrzeć na zjawisko także z punktu widzenia makro, to znaczy nie tylko z perspektywy biurokracji, ale i wszelkich funkcji i organizacji, w tym organizacji gospodarczych, oraz znakomicie widocznych procesów, które pojawiają się w procesie transformacji. Otóż głównymi zauważalnymi elementami omawianego procesu transformacji przede wszystkim były, a – w pewnym zakresie nadal są – obojętność, arogancja, niekompetencja i korupcja (niekoniecznie władzy). Te elementy – w zależności od nasilenia – powodowały i powodują powstanie chaosu w każdym procesie transformacji.

W sposób oczywisty są one cechami omawianej przez W. Kieżuna transformacji z całym jej chaosem i patologią, jaka miała i ma miejsce w Najjaśniejszej Rzeczypospolitej.

Jak już podkreślono, w procesie transformacji chaos jest nieunikniony. Chaosem trzeba zarządzać. Nieumiejętność czy niemożność zarządzania chaosem w sposób oczywisty prowadzi do patologii. W przypadku transformacji ustrojowej – do patologii społecznej, politycznej, ekonomicznej, organizacyjnej, kulturowej i wielu innych. Wyraźny brak zarządzania chaosem w przypadku transformacji polskiej oraz pojawienie się i rozwój rozmaitych, tak dogłębnie analizowanych przez W. Kieżuna patologii, bardzo spowolniły i ograniczyły rozwój kraju oraz spowodowały ogromne koszty transformacji. Stało się tak dlatego, że w Polsce nikt nie był przygotowany do zarządzania chaosem.

Transformacja całego ustroju odbywała się głównie pod egidą urzędników, polityków, działaczy związkowych i społecznych, pod wpływem akademików niemających pojęcia o działalności przedsiębiorstw i mających tylko teoretyczną wiedzę o działaniu rynku. Nie można nie wspomnieć o opiniotwórczym wpływie działaczy rozmaitych organizacji i – co ciekawe – celebrytów, którzy będąc znani głównie z działalności promocyjnej czy kulturalnej, uważali, że mogą oddziaływać na bieżące sprawy zachodzące podczas transformacji.

Wystąpiły też dramatyczne braki zasobów: ludzkich, wyspecjalizowanych, materialnych, ekonomicznych, finansowych, a wreszcie prawnych i organizacyjnych. Dodatkowo nastąpiło wykrwawienie demograficzne przez odpływ ponad dwu milionów produktywnych obywateli do innych krajów. Przez pryzmat takich zjawisk widoczny był chaos transformacji, a nieumiejętność i niemożność zarządzania chaosem doprowadziły do trudnych do wyobrażenia, nieobliczalnych strat głęboko dotykających materię społeczną i ekonomiczną kraju.

Nie dość wyraźnie (niejasność przyczyn) wytłumaczona inflacja, spadek siły nabywczej społeczeństwa, ogólne zubożenie, bieda, bezrobocie, dezorientacja społeczna, także polityczna, nadejście fali prymitywnego kapitalizmu, bankructwa przedsiębiorstw, a także spadek przyrostu demograficznego, nie wspominając o problemach edukacji, służby zdrowia i innych, wynikały z trudnego do opanowania chaosu transformacji. W każdej ze wspomnianych dziedzin narastały zjawiska patologiczne. Przykładów jest wiele. Znaczej wartości majątek narodowy „wyparował” w tym procesie. Wiele przedsiębiorstw budowanych latami nagle przestało funkcjonować, a w dalszej kolejności istnieć. Ustabilizowane marki handlowe zniknęły. Krajowa produkcja dóbr zaczęła się dusić pod wpływem konkurencyjnej fali „ciał obcych”. Rozlewający się, słabo kontrolowany chaos stał się widocznym atrybutem „terapii szokowej”. Był to rzeczywisty szok: ilościowy, jakościowy, pojęciowy. Szok spowodowany wybuchowym rozwojem zjawiska chaosu przy jednoczesnej niewydolności systemu wspomagane często niekoherentnymi lub niekompatybilnymi podsystemami informacji.

Przekonanie, że znajomość procesów gospodarki planowej i wynikających stąd doświadczeń będzie przydatna w procesie transformacji, okazało się mylne i zupełnie nieadekwatne do istniejącej sytuacji, stąd chaos i patologia. Do pogłębienia chaosu przyczynił się dodatkowo nacisk na bezwarunkową akceptację zmian, a także obecność ekspertów z innych krajów przysyłanych z pomocą zagraniczną. Był to jeszcze jeden przypadek wprowadzenia do procesu „obcych ciał”, nieułatwiających, a często przyczyniających się do pogłębienia chaosu. Wyraźnie mówił o tym W. Kieżun przy omawianiu wprowadzenia tzw. terapii szokowej. Eksperci z zewnątrz często zużywali znaczną część przyznanej pomocy.

Tak zwany Plan Balcerowicza był w zasadzie przyjęciem sugestii wcześniej wypracowanych w USA. Tak się złożyło, że autor tego tekstu miał okazję zetknąć się z rozmowami na ten temat na przełomie lat 1988/89. Co ciekawe, we wprowadzaniu terapii szokowej przy transformacji Rzeczypospolitej zauważało się znikomy udział przedsiębiorców i menedżerów wysokiego szczebla (w zasadzie było ich niewiele). Nieprzygotowanie i brak doświadczenia sektora bankowego doprowadziły do nieprawdopodobnych wręcz nadużyć, czego przykładem była spółka Art B wykorzystująca błędy operacyjne banków polskich. Nieumiejętność operowania stopą procentową przyczyniła się do spekulacji walutowych i ogromnych strat finansowych w bankach i w całej gospodarce Rzeczypospolitej.

Niezrozumienie procesów wynikających z chaosu spowodowało nawet ustanowienie nagrody za „niekonwencjonalną działalność gospodarczą” dla ewidentnych oszustów i hochsztaplerów.

Powstaje tutaj kwestia – czy było przywództwo zdolne ogarnąć rozprzestrzeniający się chaos?

Ważne jest istnienie liderów lub ich brak. Powstały w procesie transformacji chaos unaocznili wyraźny brak dobrze zorientowanego przywództwa. Mało zorientowane lub niezorientowane przywództwo istniało, nie było ono jednak w stanie opanować ogarniającego wszystko chaosu.

Jest to może nieco obrazoburcze stwierdzenie, ale chyba jedynymi przedsiębiorcami przygotowanymi do transformacji ustrojowej w Rzeczypospolitej byli drobni przedsiębiorcy i rzemieślnicy. Oni wzięli na swoje barki główny ciężar transformacji oraz wyjścia z chaosu.

Jak już wspomniano, procesy zmian społecznych i gospodarczych przybierają we współczesnym świecie charakter ciągły i w związku z tym – przy mniejszej lub większej turbulencji – możemy spodziewać się wystąpienia chaosu. Powstaje zatem kwestia: czy w ogóle jest możliwe zarządzanie chaosem, a jeśli tak, to w jaki sposób?

Kotler i Caslione (Kotler i Caslione, 2009) proponują proces zarządzania chaosem pozwalający menedżerom na jego opanowanie i przeprowadzenie organizacji przez chaos w sposób pozwalający na funkcjonowanie nawet w najbardziej turbulentnym środowisku na bazie następujących zasad:

1. Identyfikacja źródeł turbulencji i chaosu.
2. Identyfikacja błędów kierowniczych w reakcji na turbulencje.
3. Przyjęcie strategii wczesnego ostrzegania.
4. Zbudowanie kluczowych scenariuszy i strategii.
5. Ustalenie priorytetowych scenariuszy i wybór strategii.
6. Implementacja strategii chaosu w odniesieniu do zachowania menedżerów i zachowania rynku.
7. Osiągnięcie poziomu przetrwania biznesu czy organizacji.

W prezentowanym podejściu najważniejsze jest określenie przewidywanych scenariuszy przyszłości oparte na:

- a) możliwie dokładnej wizji przyszłości; tutaj przygotowuje się jeden możliwie dokładny scenariusz,
- b) przygotowaniu alternatywnych scenariuszy przyszłości opartych na kilku wizjach,

- c) opisie zakresu potencjalnych przyszłych zmian opartych na ciągu scenariuszy,
- d) wyodrębnieniu niejasności wynikających z interakcji różnorodności tworzących sytuacje praktycznie niemożliwe do przewidzenia.

Powyższe podejście umożliwia określenie hipotetycznego zespołu zmiennych wskazujących na kierunek przyszłości. Mogą one pozwolić na śledzenie otoczenia w czasie i na adaptację wybranej strategii, w miarę jak nowe informacje będą osiągalne. Wczesne wykrywanie zmian otoczenia i porównywanie z osiągalnym, poprzednim doświadczeniem może pomóc w podejmowaniu decyzji pozwalających na uniknięcie skutków ewentualnego chaosu.

Reasumując, należy podkreślić, że w procesie zarządzania chaosem transformacyjnym ogromną rolę odgrywa wiedza. Przedsiębiorstwa, organizacje i gospodarki oparte na wiedzy stoją na czele procesów transformacyjnych i są liderami procesu zmian. Bliższe spojrzenie na całość nieuchronnie prowadzi jednak do wniosku, że wiedza niekoniecznie oznacza mądrość, oraz że suma wiedzy zakumulowanej w społeczeństwie nie zawsze jest wykorzystywana w mądry sposób.

W tej sytuacji pojawia się potrzeba określenia następnego etapu rozwoju w skali globalnej – etapu gospodarki opartej na mądrości. Jest on usytuowany ponad poziomem gospodarki opartej na wiedzy, będącym obecnie w modzie. Organizacja, zarządzanie, gospodarka, społeczeństwo oparte na mądrości są dzisiaj tak bardzo potrzebne, a niestety – tak rzadkie. Biznes, zarządzanie i świat potrzebują mądrości, albowiem mądre przywództwo jest warunkiem *sine qua non* rozwoju współczesnego świata i jego przyszłości (Saykiewicz, 2007).

Warto przy tym przypomnieć, że procesy transformacji często mają charakter ciągły, stąd nieunikniona obecność chaosu. Wiedza niekoniecznie ogranicza chaos, za to mądrość – tak.

BIBLIOGRAFIA

- Chaos Theory*. <http://en.wikipedia.org/>
- Drucker, P. (1992). *The Age of Discontinuity*. New York: Harper Collins Publications.
- Gorynia, M. i Saykiewicz, J.N. (2007). Zarządzanie zmianą w warunkach transformacji i globalizacji. *Przegląd Organizacji*, 1.
- Greenspan, A. (2007). *The Age of Turbulence: Adventures in a New World*. New York: Penguin.
- In memoriam profesora Janusza Teczek 1949–2018* (2018). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kieżun, W. (2012a). *Drogi i bezdroża polskich przemian*. Warszawa: EKOTV Sp. z o.o.
- Kieżun, W. (2012b). *Patologia transformacji*. Warszawa: Poltext.
- Kotler, Ph. i Caslione, J.A. (2009). *Chaotics*. AMACOM.
- Webster's New World College Dictionary* (2007). Fourth Edition. Wiley Publishing.
- Saykiewicz, J.N. (2007). Logika globalna, zarządzanie i polaryzacja społeczeństw. *Kurier UEK*, 7.



Dr JAN NAPOLEON SAYKIEWICZ, ekonomista, *professor emeritus* Uniwersytetu Duquesne w Pittsburgu, USA, konsul honorowy Rzeczypospolitej Polskiej w Pensylwanii, członek rady naukowej Instytutu Ordo Iuris, z którym związany był również prof. Kieżun, wieloletni przyjaciel profesora Kieżuna.

PATOLOGIA PRYWATYZACJI PRZEMYSŁU LEKKIEGO W POLSCE NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH ZAKŁADÓW Z REGIONU ŁÓDZKIEGO

Zdzisława Janowska



Wprowadzenie

Wokół transformacji ustrojowej w Polsce toczą się przez lata dyskusje i prowadzone są liczne badania naukowe. Niezaprzeczalne korzyści transformacji, wprowadzające Polskę na arenę międzynarodową, gwarantujące jej bezpieczeństwo i tworzące przesłanki dla nowego ustroju politycznego, zostały przypłacone wielkimi kosztami ekonomicznymi i społecznymi. Należy zgodzić się ze znawcami omawianego zjawiska (Jarosz, 2007; Kieżun, 2013, 2015; Koźmiński, 2015; Kosikowski, 2003), że przeniesienie na grunt polski modelu transformacji funkcjonującego w innych krajach okazało się nieefektywne gospodarczo, a ponadto (a może przede wszystkim) towarzyszące temu procesowi dysfunkcjonalnie prowadzone przekształcenia własnościowe spowodowały upadek setek nowoczesnych przedsiębiorstw polskich, zyskując negatywną ocenę społeczną. Nie można się temu dziwić, kiedy państwo, hołdując przyjętej teorii rynkowej „rynek wszystko załatwi”, z roli gospodarza i zarządcy weszło w rolę sprzedawcy, który chce się pozbyć towaru. „Państwo realizując program transformacji własnościowej nie zachowywało się jak odpowiedzialny i zainteresowany

efektywnym wykorzystaniem kapitału właściciel, lecz raczej jak handlarz zielenią” (Jarosz, 2001, s. 55). W latach 1990–2000, w których dokonywano pośpiesznej prywatyzacji, nie ustalono kierunku zmian. Nie przedstawiono pożądaney, długofalowej jej wizji (ze wskazaniem zasobów, które powinny zostać w rękach państwa). Brak nadzoru właścicielskiego „i (...) podjęcie działań prywatyzacyjnych bez przygotowania infrastruktury prawnej i długookresowego programu przekształceń własnościowych stworzył komfortowe warunki dla działalności przestępczej (...)” (Cichosz, 2001, s. 89). Wśród podstawowych błędów, doprowadzających w rezultacie do spustoszenia ekonomicznego i społecznego w Polsce, należała wyprzedaż za bezcen najcenniejszych, bo nowoczesnych i przynoszących dochód przedsiębiorstw, której skutkiem najczęściej była ich likwidacja, a w rezultacie pozbawienie pracy setek tysięcy pracowników. Lawinowo wzrastające bezrobocie zamknęło się utratą 2 milionów miejsc pracy. Nastąpił spadek zatrudnienia o 41% w stosunku do 1989 r. i o 45% w stosunku do roku 1980. Zostały stracone szanse na znalezienie pracy przez wysoko wykształconą młodzież, która była zmuszona do szukania pracy za granicą. Jak podkreślał W. Kieżun „(...) już w 1990 r. rozpoczyna się ofensywa wielkiego kapitału zagranicznego w celu taniego zawłaszczenia ekonomicznego”. Jest to „okres pośpiesznej i taniej wyprzedaży majątku polskiego po tzw. »rynkowej cenie« z reguły daleko odbiegającej od realnej wartości” (Kieżun, 2010, s. 13). Zdarzało się, że cena sprzedaży przedsiębiorstw była niższa od kosztu wyceny ich wartości, której dokonywali w 90% „zagraniczni” eksperci. Kuriozalnym przypadkiem była sprzedaż europejskiego potentata celulozy, tj. Zakładów Produkcji Papieru i Celulozy z Kwidzyna, które w latach 80. zostały wyposażone w nowoczesny park maszynowy za sumę 400 mln dolarów USA. Za kolejne 400 mln dolarów zostały wykupione grunty. Jeszcze w 1990 roku zatrudniały 3600 osób. Sprzedano je za 120 mln dolarów USA (!), a dodatkowo transakcję zwolniono z podatku, który wynosił 142 mln dolarów.

Wśród krytycznych ocen polskiej transformacji na uwagę zasługuje raport opisujący losy 1615 zakładów, zbudowanych w czasach PRL. Ukazał się on pod wymownym tytułem *Jak powstawały i upadały zakłady przemysłowe w Polsce*. Autorzy wnikliwie przeprowadzonej analizy (Karpiński i in., 2013) dowiedli ogromnych rozmiarów spustoszenia przemysłowego, dokonanego w naszym kraju w latach 1990–2000. Nie kwestionując konieczności przemian i dostosowania się do reguł gry w nowym ustroju, przedstawili dowody i koszty popełnionych błędów, traktując je jako patologiczne zachowania rządzących. Dowiodły one przede wszystkim braku zainteresowania państwa ochroną

rodzimego przemysłu, a w tym szczególnie branż spełniających najwyższe standardy technologiczne. W taki sposób doszło do likwidacji przemysłu m.in. elektrotechnicznego i lekkiego w Polsce (Elwro, Kasprzak, Tonsil, Fonica) czy czołowych zakładów dziewiarskich, wełnianych, odzieżowych, artykułów dekoracyjnych, jedwabniczych, lniarskich, bawełnianych, których wyroby podbijały zachodnie rynki. Świadomy upadek zakładów (wrogie ich przejmowanie) doprowadził bezpośrednio do zniszczenia konkurencji przy jednoczesnym przejmowaniu rynków zbytu. Ginęły niekorzystnie wycenione zakłady, grunty produkcyjne oddawane były za darmo, a pracownicy tracili pracę. Godnym potępienia był bowiem brak zapisu w ustawie prywatyzacyjnej (z 1990 r.) zobowiązującego do ochrony gruntów zajmowanych przez przedsiębiorstwa przemysłowe. W rezultacie nie tylko zaniżano wartość przedsiębiorstwa, lecz także bezpłatnie oddawano „kupującym” w pełni uzbrojone tereny z siecią elektryczną, gazowniczą, odprowadzaniem ścieków i zabezpieczeniem przeciwpożarowym. Brak zapisu prowokował zarówno do likwidacji zakładów, jak i do rozwinięcia spekulacji gruntami. Ułatwieniem dla likwidacji zakładów była patologiczna sprzedaż w tzw. częściach (oddzielnie np. maszyn, patentów, sieci sprzedaży), niedających szans na ich odtworzenie. Również przekazanie procesu prywatyzacji na szczebel wojewódzki skutkowało zniszczeniem krajowej więzi kooperacyjnej. Nie ochroniono myśli badawczo-rozwojowej, traktując ją jako „siłę usługową” dla wdrażania dokumentacji zachodniej. Nie utworzono funduszu modernizacji przemysłu z dochodów z prywatyzacji. Nie wprowadzono ochrony celnej własnych wyrobów, a na dodatek zakładom walczącym dzielnie „na rynku” zafundowano słynny „popiwiek” (traktowany przez dyrektorów jako sposób na świadome niszczenie polskiego przemysłu), prowadzący ostatecznie do niekontrolowanego importu.

Obrazu patologii prywatyzacji dopełniła grabieżcza działalność 15 Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, w ramach których firmy zarządzające (w 13 były to firmy zachodnie) dysponowały majątkiem 500 najlepszych wyselekcjonowanych firm polskich. Była to „bezprecedensowa sytuacja w historii kapitalistycznego świata, w której władzę nad poważną częścią gospodarki oddano w zarządzanie obcym grupom gospodarczym” (Kieżun, 2010, s. 14). W podobnym duchu wypowiada się M. Jarosz (2001), traktując program Narodowych Funduszy Inwestycyjnych jako jaskrawy przykład patologii, dowodzący braku nadzoru Skarbu Państwa nad majątkiem narodowym. W sukurs patologicznym działaniom funduszy podążyły rady nadzorcze spółek Skarbu Państwa, które reprezentowały głównie interesy firm zarządzających i własne

interesy partyjne. Pełniły jedynie fasadową funkcję, zapominając o swoim posłannictwie, szczególnie w kontekście dbałości o interesy pracownicze. Niestety nie były one należycie reprezentowane, czego dowodem były liczne protesty w zakładach pracy. Należy z przykrością skonstatować, że robotników, którzy doprowadzili do zmiany ustroju, zaczęto traktować jako „hamulcowych reform” (Gilejko, 2001).

Prezentowane dowody patologicznej transformacji ustrojowej w Polsce dalekie były od standardów zarządzania gospodarką, szczególnie w dobie przemian. „Państwo jest wszechobecne w gospodarce i w życiu społecznym” (Koźmiński, 2015, s. 88), a prowadzenie polityki przemysłowej z długofalową wizją rozwoju gospodarki i jej priorytetowych gałęzi i ich ochrona są koniecznością. Niestety wśród tych gałęzi znalazł się przemysł lekki, który jako jeden z pierwszych nie doczekał się ochrony, choć jakość produkcji krajowej z powodzeniem stawiała czoła produkcji zachodniej.

Przemysł lekki w okresie transformacji ustrojowej

Składowymi przemysłu lekkiego są: przemysł włókienniczy, odzieżowy i skórzanym. Przed okresem transformacji ustrojowej Polska mogła poszczycić się poważnym dorobkiem przemysłu włókienniczego (tekstylnego), umiejscowionego głównie w łódzkim zagłębiu przemysłowym, zwanym Ziemią Obiecaną. W przemyśle odzieżowym, bawełnianym, dziewiarskim, wełnianym, zatrudnionych było 400 tysięcy pracowników. Po wliczeniu małych podmiotów gospodarczych (handlu tekstyliami i szarej strefy) liczba ta sięgała 1,5 miliona (Polska Izba Przemysłu Tekstylnego, 1997).

Zdaniem ekspertów reprezentujących Polską Izbę Przemysłu Tekstylnego omawiana branża należała do nielicznych sektorów polskiego przemysłu, który miał szansę przystosować się do integracji z Unią Europejską i odgrywać nadal znaczącą rolę w gospodarce narodowej. Stwierdzenie to znajdowało uzasadnienie z uwagi na: niskie nakłady inwestycyjne potrzebne na modernizację i restrukturyzację przemysłu, szybki efekt inwestycyjny, likwidujący lukę technologiczną i uzupełnienie niezbędnego importu surowców. Niezbędne nakłady, potrzebne na „odnowienie” przedsiębiorstw szacowane były na ok. 2,5 mld dolarów USA. Oczekiwano pomocy ze strony rządu. Chodziło o pozyskanie preferencyjnych kredytów inwestycyjnych i otrzymanie gwarancji. Przedsiębiorstwa były w stanie wygospodarować 30% ze środków własnych. Polska Izba Przemysłu Tekstylnego (1997) opracowała konkretną i przekonującą strategię

rozwoju przemysłu tekstylnego wraz ze sposobem jej realizacji. Jej głównym celem było osiągnięcie międzynarodowej konkurencyjności dzięki: poprawie efektywności ekonomicznej przez wzrost wydajności (o 150%), obniżeniu energochłonności produkcji (50%), czystości ekologicznej wyrobów i pełnej ochronie środowiska naturalnego. Zamierzano utrzymać potencjał wytwórczy, zaspokajając potrzeby krajowe i prowadzić działalność eksportową w 35%, co stanowiłoby 18% całości polskiego eksportu. Dużą rolę przewidziano dla eksportu wyrobów przemysłu odzieżowego (z zastrzeżeniem posługiwania się własnym znakiem firmowym). Ponadto strategia przewidywała produkcję wielu wyrobów tekstylnych dla odbiorców nierynkowych, np. dla służby zdrowia, służb mundurowych (wojska, policji, PKP), przemysłu spożywczego, górnictwa, hotelarstwa, oraz produkcję odzieży roboczej i ochronnej. Uzasadnieniem dla szans realizacji strategii było: silne zaplecze badawczo-rozwojowe w postaci 8 instytutów i laboratoriów, w których myśl naukowo-techniczna dorównywała światowej, dobrze wykształcona kadra kierownicza, niskie koszty robocizny (ok. 14-krotnie niższe od robocizny w Niemczech i 10-krotnie od robocizny we Włoszech). Te okoliczności przy zakładanym wzroście wydajności i obniżce energochłonności czyniły ten przemysł zdolnym do sprostania międzynarodowej konkurencji. Należy również dodać, że w 1997 r. aż 65% podmiotów gospodarczych osiągało zadowalające wyniki finansowe.

Niestety prezentowane stanowisko Polskiej Izby Przemysłu Tekstylnego nie spotkało się z poparciem rządzących. Wręcz przeciwnie, rósł niekontrolowany import tekstyliów (po zaniżonych cenach i bardzo niskiej jakości), który zaczął zalewać polski rynek. Przedsiębiorstwa były uraczone słynnym „popiwkiem”, wyniszczającym je finansowo. Brak polityki przemysłowej państwa sprawił, że najlepsze polskie marki (z powodzeniem konkurujące z wyrobami zachodnimi) nie wytrzymały nieuczciwej konkurencji. Ta sytuacja (jak się wkrótce okazało) stała się niezwykle korzystna (a wręcz prowokująca) do wrogiego przejmowania majątku narodowego. Z badań dowodzących patologii polskiej transformacji (Janowska, 2007; Karpiński i in., 2013) wyłania się „obraz zniszczeń” polskiego przemysłu. Tylko w przemyśle włókienniczym na 86 przedsiębiorstwach zlikwidowano 53 (m.in. Uniontex, Poltex, Pamotex, Fasty, Ortal, Bistona, Andropol), w odzieżowym na 33 zlikwidowano 22 (m.in. Cora, Dana, Delia, Sandra, Vera, Latona, Telimena) i w skórzanym na 23 – 18 (m.in. Alka, Podhale, Syrena, Skogar).

Zatem wydaje się słuszne, ażeby prezentowane tezy na temat patologii polskiej transformacji zostały wzbogacone dowodami. Zostały one zgromadzone

przez organy kontrolne (NIK), badania naukowe i obserwację uczestniczącą autorki (bezpośrednio zaangażowanej w rozwiązywanie patologicznych zjawisk, dzięki sprawowaniu mandatu parlamentarzystki) (Janowska, 2007). Prezentacja obejmuje świadomie wybrane przedsiębiorstwa, w których rozmiary patologii wydają się niewyobrażalne, ale niestety wystąpiły.

Patologia procesu prywatyzacji – Zakłady Przemysłu Dziewiarskiego – Bistona i Roltex (szerzej: NIK, 1992)

Zakłady Przemysłu Dziewiarskiego Bistona powstały w 1974 roku. Wśród przedsiębiorstw przemysłu lekkiego należały do najnowocześniejszych w Polsce i jednocześnie największych w Europie, produkujących przędzę poliestrową i poliamidową. Trudne lata 90. (potrzeba restrukturyzacji) spowodowały podział zakładów na: Bistonę (z planami dalszego rozwoju) i Zakłady Techniczne Wyrobów Włókienniczych Roltex.

Niestety zła sytuacja ekonomiczna (załamanie się rynków wschodnich) zadecydowała o potrzebie wzmocnienia inwestycyjnego i zdobycia nowych rynków zbytu.

Inicjatywa prywatyzacji zakładów (poprzez likwidację) powstała na szczelbu Ministerstwa Przemysłu (później Przemysłu i Handlu) w Departamencie Ekonomiki Przedsiębiorstwa (później w Departamencie Restrukturyzacji).

W dniu 30.04.1991 r. zostało podpisane zarządzenie podsekretarza stanu w Ministerstwie Przemysłu i Handlu, określające termin zakończenia likwidacji zakładów już na 30.06.1991 rok. Widniał w nim zapis zobowiązujący do nieprzerwywania działalności operacyjnej. Wśród ofert kupna zakładów (które wpłynęły do 28.05.1991) tylko dwie zostały wzięte pod uwagę. Jedną z nich to firma Polontex z Poraja k. Częstochowy, oferująca 8 mln dolarów USA z gwarancją nabycia przedsiębiorstw bez przerywania produkcji i zatrudnieniem wszystkich pracowników. Zobowiązywała się również do pozostawienia dzierżawców, prowadzących działalność gospodarczą w części powierzchni produkcyjnej. Druga oferta wpłynęła od firmy Legler Polonia i – choć była mniej korzystna – została wybrana. Oferowała kupno zakładów za jedynie 1,5 mln dolarów USA i to w rozłożeniu na raty do roku 1996. Należy nadmienić, że firma Polontex wycofała się z chwilą stwierdzenia konieczności budowy oczyszczalni ścieków. Niestety nie podjęto nawet próby renegocjonowania innych warunków transakcji.

Jak wynika z kontroli prowadzonej przez Najwyższą Izbę Kontroli (1992), już od początku prywatyzacji popełniono szereg nieprawidłowości, narusza-

jących przepisy prawne, a w rezultacie narażając Skarb Państwa na poważne szkody. Okazało się, że pierwsze rozmowy ze spółką Legler Polonia dotyczące nabycia zakładów były prowadzone w Ministerstwie już w lutym 1991 r. (zaledwie po miesiącu od nabycia osobowości prawnej przez spółkę). Wówczas spółka skierowała list intencyjny, czego następstwem było sporządzenie memorandum, którego stronami były: Ministerstwo Przemysłu i spółka „Legler Polonia”. Spółka zobowiązywała się do modernizacji zakładów, angażując 90 mln dolarów USA i wnosząc kapitał obrotowy w wysokości 50 mln dolarów USA przy zachowaniu zatrudnienia, tj. 3,2 tys. pracowników. Ministerstwo zaś zobowiązywało się do okazania pomocy w negocjacjach dotyczących zakupu zakładów oraz popierania firmy w celu uzyskania przez nią wsparcia w otrzymaniu kredytu od rządu włoskiego (z wyłącznym przeznaczeniem na realizację ww. przedsięwzięcia). Jak się okazało, memorandum zostało podpisane przez dyrektorów departamentów, którzy nie posiadali stosownych pełnomocnictw Ministra, co oznaczało brak upoważnienia do dokonania tej czynności. W ocenie NIK starania Spółki o nabycie przedsiębiorstw podejmowane w okresie poprzedzającym formalny termin składania ofert (24.05.1991) stawiały spółkę w uprzywilejowanej sytuacji. Ostatecznie stała się ona właścicielem, uzyskując w trakcie negocjacji (5.06.1991) dalsze preferencje dla siebie. Mimo wcześniejszych zobowiązań (modernizacji zakładów i utrzymania produkcji) spółka zażądała dwumiesięcznego terminu na wyeksmitowanie wszystkich podnajemców powierzchni produkcyjnych oraz całkowitego opróżnienia hal produkcyjnych z maszyn i urządzeń (1,5 tys. zainstalowanych maszyn). Choć zespół negocjacyjny dostrzegł wady transakcji, tj. niską cenę niepokrywającą zobowiązań zakładów oraz brak zezwolenia Ministerstwa Spraw Wewnętrznych na nabycie nieruchomości (spółka uzyskała je dopiero po decyzji zatwierdzającej sprzedaż), podsekretarz stanu (St. Padykuła) wybrał ofertę Legler Polonii. W dniu 11.06.1991 r. nastąpiła sprzedaż zakładów za sumę 2 mln dolarów USA, płatnych w pięciu rocznych ratach do roku 1995. Zdaniem rzeczoznawców kwota ta stanowiła jedynie 10% wartości obiektów. Ponadto rozłożenie należności na raty pozbawione było podstaw prawnych. Miało ono charakter kredytu, udzielonego Spółce ze środków budżetu, ponieważ wpływy ze sprzedaży mienia Skarbu Państwa stanowią dochody budżetowe. W wyniku powyższej decyzji likwidator podpisał akt notarialny, tj. oddanie w wieczyste użytkowanie gruntów o pow. 16,5 ha z istniejącą infrastrukturą. Oznaczona w umowie cena sprzedaży została zapłacona tylko w części tj. 600 tys. dolarów USA, a resztę rozłożono na raty (do roku 1995). W akcie notarialnym potwierdzono dwumiesięczny

(całkowicie nierealny) termin opróżnienia pomieszczeń. Ten fakt zaważył na kolejnych stratach, powstających po stronie likwidowanych zakładów. Dokonywana pośpiesznie wyprzedaż majątku powodowała nie tylko zaniżenie kwoty uzyskiwanej ze sprzedaży, lecz także konieczność podpisywania kolejnych terminów likwidacji zakładów. Ostateczna likwidacja nastąpiła 30.06.1992 roku. Skutkowała ona naliczeniem przez Urząd Skarbowy dywidendy i podatku od wynagrodzeń. Pikanterii w opisywanym procesie dodaje fakt uznania przez Ministerstwo roszczeń spółki Legler Polonia, zgłoszonych w związku z opóźnieniem udostępnienia obiektów przez likwidatora. Cyniczne żądanie równowartości 5 tys. dolarów USA za każdy dzień zwłoki (biegnący od 1.11.1991 r.) na mocy ugody (!) zmieniono na 3 tys. dolarów. Ostatecznie część zobowiązań nastąpiła „w naturze” w drodze przekazania maszyn i urządzeń.

Badania NIK udowodniły, że Skarb Państwa nie uzyskał żadnych korzyści z prywatyzacji zakładów. Uzyskiwane wpływy nawet nie pokryły w pełni wydatków związanych z likwidacją zakładów. Świadome podtrzymywanie decyzji Ministerstwa o likwidacji zakładów przez prywatyzację, która faktycznie była fizyczną likwidacją w drodze sprzedaży poszczególnych składników majątkowych, była działaniem niezgodnym z ustawą o prywatyzacji. Powodowała ona kolejne skutki. I tak, Minister Przemysłu zatwierdził zatrzymanie produkcji i zwolnień pracowników zakładów. Z budżetu wydatkowano na ten cel kwotę 4,5 mld starych złotych. Straty bilansowe likwidowanych zakładów wykazane przez GUS tylko w 1991 r. wyniosły 330 mld starych złotych. Do tej sumy należy dodać wypłaconą rekompensatę dla dzierżawców powierzchni w wysokości 10 mld starych złotych. Jedynym pocieszeniem w aferze Bistony i Roltexu było (dzięki kontroli NIK) wycofanie bezprawnego poparcia Ministerstwa Przemysłu o staranie się o kredyt (90 mln dolarów USA) przez Legler Polonię we włoskim Ministerstwie Spraw Zagranicznych. Poparcie to spowodowałoby obciążenie polskiego rządu ryzykiem gospodarczym.

Udowodnione w toku kontroli NIK nieprawidłowości i sprzecznie z prawem podejmowane decyzje skutkowały wnioskami o odwołanie i ukaranie podsekretarza stanu w Ministerstwie Przemysłu i Handlu oraz kierownictwo Ministerstwa Przemysłu i Handlu. Niestety toczący się przez wiele lat proces skończył się umorzeniem (!), z uwagi na przedawnienie karalności zarzucanych czynów. Jedyną osobą, którą objął akt oskarżenia, był były dyrektor-likwidator, który wyrokiem sądu został skazany na rok pozbawienia wolności z zawieszeniem na 3 lata.

Patologia procesu prywatyzacji – Poltex W SA (szerzej: NIK, 2005)

Zakłady Przemysłu Bawełnianego Poltex w Łodzi do 1989 r. zatrudniały 3300 osób. Był to sztandarowy zakład przemysłu lekkiego, którego bardzo dobrej jakości wyroby trafiały głównie na rynek wschodni. Po jego załamaniu pogorszyła się znacząco kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa. W dniu 15.06.1990 r. (na okres roku) Zarządzeniem Ministra Przemysłu zostało wszczęte postępowanie naprawcze, które niestety nie przyniosło pożądanego rezultatu. Wówczas podjęto decyzję o jego prywatyzacji (przez likwidację). Program likwidacji zakładał trzy kierunki restrukturyzacji firmy, tj. prowadzenie dalszej działalności przemysłowej, działalności handlowej oraz sprzedaży majątku (Janowska, 2007). Choć stan prawny nie pozwalał na prowadzenie restrukturyzacji w procesie likwidacji, proces ten trwał przez kolejne lata. Likwidowane przedsiębiorstwo obejmowało kompleks budynków produkcyjno-administracyjnych (w tym 14 o zabytkowym charakterze), rozmieszczonych na rozległym terenie (224,1 tys. m²). Majątek firmy stanowił niezwykle wysoką wartość. We wrześniu 1993 r. Minister Przemysłu przeniósł uprawnienia i obowiązki organu założycielskiego na ręce Wojewody Łódzkiego, pod którego nadzorem rozpoczął się (przy trwającej jeszcze produkcji) proces zagospodarowania majątku likwidowanej (wysoce zadłużonej) firmy. Likwidatorem firmy został urzędujący dyrektor. Rozpoczęło się poszukiwanie inwestora, którym wkrótce została firma francuska (International Ducatel Development). W lipcu 1993 r. inwestor francuski wyraził wolę stowarzyszenia się z ZPB Poltex i jego wierzycielami „w celu przejęcia przedsiębiorstwa w zakresie wykończalnictwa tkanin, jak i nieruchomości zabytkowych na działalność inną” (NIK, 2005). W grudniu 1993 r. likwidator ZPB, inwestor francuski i osoba fizyczna (łódzianin, mieszkający we Francji, a prywatnie kolega dyrektora „z boiska” łódzkiej siatkówki), podpisali umowę wstępną, która przewidywała dalsze prowadzenie działalności produkcyjnej (wykończalniczej tkanin) oraz adaptację budynków przemysłowych do pełnienia nowych funkcji. Warunkiem wprowadzenia umowy w życie było zawarcie ugody bankowej z wierzycielami. W grudniu 1994 r. (po sporządzeniu programu restrukturyzacji) został złożony wniosek o otwarcie postępowania ugodowego. We wniosku wierzyciele, tj. banki (BH SA, PBG SA), organ założycielski – Wojewoda Łódzki, IDD w Paryżu oraz osoba fizyczna, złożyli przyrzeczenie objęcia akcji, udziałów i zrealizowania inwestycji ZPB Poltex. Postanowiono dokonać oddłużenia oraz przeprowadzić restruktury-

zację ekonomiczną i prawną, tj. przekształcić ZPB w Spółkę Akcyjną Poltex W SA, odpowiedzialną za działalność w zakresie wykończenia tkanin. Stwierdzono także, że spółka ta utworzy kolejną Poltex N Sp. o.o., w której obejmie 100% udziałów. Udziały te pokryje aportem w postaci budynków, budowli i prawa wieczystego użytkowania gruntów, które nie będą przydatne do działalności wykończalniczej. I rzeczywiście, ugoda bankowa została zawarta. W efekcie utworzono spółkę tekstylną i spółkę nieruchomościową (cele hotelowe, centrum handlowe). I tak, ZPB Poltex w dniu 14.05.1996 r. zostało przekształcone w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa pod nazwą WMW Poltex W SA (działalność wykończalnicza), której akcjonariuszami stali się wierzyciele. Umorzeniem objęto 95% wierzytelności (95,9 mln zł), pozostałe 5% zobowiązań zostało zamienionych na akcje. Wierzytelności ZUS zostały uregulowane, a zobowiązania umorzone. Niestety wkrótce, bo już 31.10.1996 r., na posiedzeniu Rady Wierzycieli, Prezes Zarządu poinformował o niekorzystnej sytuacji finansowej spółki i potrzebie rezygnacji z działalności produkcyjnej, a tym samym zwolnienia załogi w liczbie 606 osób. Zaskakujący był fakt, że jednocześnie przedstawiono projekt wspólnego przedsięwzięcia z inną spółką włókienniczą – Pamotex SA w Pabianicach. W dniu 16.07.1997 r. doszło do zmiany programu restrukturyzacji spółki, tj. zaniechania działalności produkcyjnej w Poltex W i połączenia się z Pamotexem przez objęcie w nim części kapitału, w zamian za wkład rzeczowy i finansowy (9813,6 tys. zł). Formalnych zmian dokonano 28.05.1998 roku. Wówczas została zmieniona nazwa (na Poltex W SA), a także przedmiot działalności, którymi stały się: zarząd, gospodarka i obrót nieruchomościami, działalność doradczo-organizatorska w zakresie zarządzania nieruchomościami i inwestowania oraz działalność handlowa w zakresie wyrobów włókienniczych. Jak się później okazało, gospodarka i obrót nieruchomościami (w sytuacji oddłużonego majątku firmy i niestety świadomego operowania zaniżonymi cenami gruntu i budynków) stały się najbardziej intratnym interesem dla wtajemniczonych. W rezultacie, nie dotrzymawszy warunków ugody bankowej, nie poniesiono z tego tytułu konsekwencji. Dowodem stało się zaniechanie działalności produkcyjnej, a w konsekwencji utrata zagwarantowanych miejsc pracy. W 1997 r. w Spółce pracowało już tylko 350 osób, w 1998 – 45, a w 2003 – 9. Ponadto naganne (dowodzące działań zarządu na szkodę Poltexu) było zaangażowanie kapitałowe spółki w spółce Pamotex, która już w roku 2000 poniosła straty w wysokości 21 mln zł, a w 2003 r. ogłoszono jej upadłość. Ewidentnymi działaniami na szkodę Spółki były machinacje związane z prowadzonymi transakcjami majątkowymi w ramach funkcjonującej

Spółki Poltex N, odpowiedzialnej za gospodarowanie nieruchomościami (Janowska, 2007). Dotyczyły one zaniżonej wartości aportu (16 zł za m²) wniesionego do niej przez Poltex W. Były to: grunty (pow. 224,1 tys. m²), własności w postaci 39 budynków (w tym 8 wpisanych do rejestru zabytków), ogrodzenie zewnętrzne i uzbrojenie podziemne. Wartość (na mocy uchwał Rady Miejskiej) 1 m² w maju 1997 r. szacowano na 16 zł/m², ale już w czerwcu 1997 r. w związku z nowym przeznaczeniem terenów Poltexu, 1 m² wyszacowany był na 149 zł, zaś w dniu 10 lutego 1998 r. (w którym nastąpiło faktyczne wniesienie aportu) wynosił już 259 zł. Ponieważ wniosek o zmianę miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego w związku z nowym przeznaczeniem terenów Poltexu wpłynął do Rady Miejskiej z inicjatywy spółki, nie można (poza nazwaniem tego świadomym działaniem na jej szkodę) wytłumaczyć „trzymania się” przy wnoszeniu aportu zaniżonej ceny, tj. 16 zł za m². Różnica między wartością wniesioną (7 977 400 zł) a szacowaną sięgnęła 17 202 000 zł. Takie same działania, polegające na świadomym (korzystnym dla Spółki) obniżaniu wartości przy dalszej (w 1998 r.) sprzedaży na rzecz Poltex N, dotyczyły czterech kolejnych działek (o łącznej powierzchni 49 981 m²) za cenę 3 370 965 zł zamiast 4 600 000 zł. W dalszej kolejności Poltex N (przemieszczając posiadany kapitał) tworzył spółki z inwestorami zagranicznymi (Apsys, Horyzont), zainteresowanymi uruchomieniem centrum handlowego, rozrywkowego i handlowo-biurowego (dzisiejszej Manufaktury). Kontrola NIK wykazała, że rzeczywista wartość aportu wyniosła 57 mln zł. „Reasumując, stwierdzono, że podmioty zagraniczne przejęły majątek byłych państwowych Zakładów Przemysłu Bawełnianego (oddłużonych), nie angażując w ten proces żadnych własnych środków finansowych. Majątek przekazywano kolejnym podmiotom, a celem przedsięwzięcia było pozyskanie atrakcyjnych gruntów i budynków na potrzeby budowy przyszłej łódzkiej Manufaktury. W przedmiotowej sprawie NIK złożyła doniesienie do prokuratury, a ta z kolei akt oskarżenia przeciwko osobom, sprawującym stanowiska kierownicze w ZPB Poltex. Sąd w Łodzi uniewinnił (!) jednak wszystkich oskarżonych” (*Jubileusz NIK*, 2019).

Patologia procesu prywatyzacji – Uniontex SA (szerzej: NIK, 2004)

Łódzkie Zakłady Przemysłu Bawełnianego im. Obrońców Pokoju Uniontex jeszcze w końcu lat 80. zatrudniały blisko 10 tys. osób i były potentatem przemysłu lekkiego w Polsce. Produkowały najwyższej jakości tkaniny bawełniane

na potrzeby rynku wewnętrznego i wschodniego. Proces prywatyzacji Uniontexu rozpoczął się w sierpniu 1995 roku. Zakłady przekształcono w spółkę akcyjną Skarbu Państwa z kapitałem akcyjnym 1 mln zł (Janowska, 2007). Niestety sytuacja ekonomiczno-finansowa stawała się coraz gorsza. W 2000 r. strata netto sięgnęła 60 982,2 tys. zł. Zmieniające się kierownictwo podejmowało działania restrukturyzacyjne, uzyskując pomoc z Ministerstwa Skarbu (8,6 mln zł restrukturyzacja długu wobec ZUS), Urzędu Skarbowego (umorzenie 14 mln odsetek od zaległości podatkowych). Niestety wskutek zatorów w procesie produkcji i dystrybucji zadłużenie systematycznie wzrastało. W dniu 23.01.2001 r. na mocy Ustawy o sprzedaży akcji Skarb Państwa reprezentowany przez Agencję Prywatyzacji sprzedał 92% kapitału akcyjnego przedsiębiorstwa (z majątkiem ogromnej wartości) za 353 306,64 tys. zł (!) zadłużonym (o wartości ujemnej -3,6 mln zł, stracie netto -18 mln zł) Zakładom Tekstylnym Fasty w Białymstoku. Jak się okazało, nabywcami stali się dawni wysocy funkcjonariusze, pełniący odpowiedzialne funkcje państwowe, którzy z premedytacją (dzięki posiadanym koneksjom) postanowili się uwłaszczyć na majątku Uniontexu. W umowie sprzedaży prezes Fastów zobowiązał się do podwyższenia kapitału Spółki o 3 mln zł. Zobowiązanie to nie zostało wykonane, a ostatecznie grupa kapitałowa Fasty, podejmując świadomie niekorzystne decyzje, doprowadziła zakład w ciągu 4 lat do upadłości i „wyprowadzenia” stamtąd 18,4 mln zł (NIK, 2004; Janowska, 2007). Już od kwietnia 2001 r. w Uniontexie, mimo rytmicznego przebiegu produkcji (przędzalni i wykończalni), rosły zaległości płacowe wobec pracowników. Na koniec 2001 r. wynosiły 1,733 mln zł, 2002 – 1,883 mln zł i na koniec 2003 sięgnęły 2,25 mln zł. Zaniechano odprowadzenia składek na ubezpieczenie społeczne i z tytułu podatków. Natomiast rozbudowywano strukturę różnych spółek (rozrzuconych w kraju i za granicą), z którymi zawierano umowy najmu i dzierżawy, i obejmowano udziały kosztem Uniontexu. Przykładowo w latach 2001–2003 kolejni prezesi Uniontexu zawarli co najmniej 16 umów o współpracy z różnymi spółkami. Były to: Zakład Przetwórstwa Bawełny, Polmozbyt Auto w Toruniu, Grupa Kapitałowa Fasty – Uniontex – Andropol w Andrychowie. Do nich sprzedawano tkaninę wyprodukowaną w Uniontexie. Stamtąd sprzedaż (z odpowiednią marżą) była kierowana do Przedsiębiorstwa Handlu Tekstyliami, od którego po kolejnej marży docierała dopiero do odbiorców finalnych (hurtowni, konfeksjonerów i innych). Przy okazji tych „wyrafinowanych” operacji Uniontex ponosił dotkliwie straty (sprzedaż nawet nie pokrywała kosztów produkcji). Dobry wynik finansowy uzyskiwała głównie ostatnia spółka, która kumulo-

wał wszystkie zyski. W taki sposób doprowadzono Uniontex do ponoszenia strat na działalności operacyjnej. I tak, w 2001 r., spośród 347 marek tkanin, rentowna była sprzedaż tylko 32, a w roku 2003 spośród 203 tylko 2. Różnica cen między Uniontexem a PHT sięgała 12–13%. Podobna sytuacja miała miejsce w sprzedaży przędzy. Takie „gospodarzenie” doprowadziło do poniesienia przez Spółkę straty na działalności operacyjnej (w 2001 r. –18 010,1 tys. zł, w 2002 –16 847,7 tys. zł). W tym samym czasie PHT osiągnęła zysk w wysokości 2 970,4 tys. zł i 2 310,8 tys. zł. Wskutek obejmowania „przemysłanych” udziałów w różnych spółkach Uniontex zaangażował 9 460 tys. zł. Kolejnym przykładem na „wyprowadzanie” pieniędzy z Uniontexu było przekazanie bieżącej dokumentacji kadrowej za sumę 706 tys. zł do Spółki Signum do Andrychowa. Kuriozalnym dowodem działalności patologicznej były machinacje czynione wokół ośrodka wypoczynkowego (Włókniarz, później Senator) w Dźwirzynie. Jeszcze w 1998 r. ZPB Uniontex zawiązał spółkę akcyjną Włókniarz, wprowadzając aport wartości 2 mln zł w postaci prawa wieczystego użytkowania (kapitał akcyjny wynosił wówczas 5 mln zł). Niestety już w marcu 2001 r. Uniontex SA zawarł niekorzystną umowę sprzedaży, bowiem sprzedał posiadane akcje (za które nie dostał zapłaty) Spółce PHT. Jak wykazała kontrola NIK, stało się to wskutek przystąpienia Uniontexu do spółki PHT i objęcia w niej udziałów wartości 3,5 mln zł, z czego 2 mln zostało pokryte akcjami, które miał Uniontex w spółce Senator. Reasumując, Uniontex w roku 2001 pozbył się posiadanych przez siebie akcji (i to za cenę ich wartości nominalnej) w czasie, kiedy majątek trwały spółki wynosił już 35,7 mln zł. W 2003 r. osiągnął on wartość 60 mln zł (!). Z faktu posiadania udziałów Uniontex nie otrzymał od PHT dywidendy, tracąc jednocześnie majątek o ogromnej wartości. Natomiast „niezatapialna” spółka PHT otrzymała kolejny niezасłużony od Uniontexu prezent. Wśród patologicznych działań zarządu Uniontexu na szczególne potępienie zasługuje systematyczne naruszanie praw pracowniczych, związane z niewypłacaniem wynagrodzeń. Na koniec roku 2002 zaległości sięgały 1 883 tys. zł, a w połowie 2003 wyniosły już 2 250 tys. zł. Należności były wypłacane w ratach (100, 200 zł miesięcznie). Rosło niezadowolenie pracowników, którzy mimo wykonywanej pracy nie dostawali od miesięcy wynagrodzenia. W wyniku odbytego referendum 500-osobowa załoga zdecydowała się na strajk okupacyjny. Znamienne są słowa przewodniczącego Solidarności „U nas jest produkcja, u nas zostają koszty, a zysk ma inna spółka holdingu – PHT w Białymstoku. My mamy tylko produkować i oddawać im gotowy towar. Oni go sprzedają, dla nas nie ma grosza (...)” (Rozpacz, gniew i nadzieja, 2003).

Bezpośrednie zaangażowanie autorki (dzięki pełnieniu funkcji publicznej – parlamentarzystki) zaczęło przynosić rezultaty. Została podjęta decyzja o złożeniu doniesienia do prokuratury o podejrzeniu popełnienia przestępstwa przez zarząd spółki (działania na jej szkodę). Najważniejsze zarzuty odnosiły się do: zaniżenia wartości Uniontexu w chwili jego kupna, niepłacenia składek ZUS i podatków, niewypłacania pensji pracownikom, wywiezienia z zakładu maszyn zajętych przez urząd skarbowy, wyprowadzenia kartoteki kadrowej poza teren zakładów. Zdeterminowana załoga złożyła doniesienie do Najwyższej Izby Kontroli, która rezultaty swoich działań przekazała do prokuratury, dowodząc wyrządzenia spółce Uniontex przez jej właścicieli szkody w wysokości 18 mln zł. W międzyczasie o „aferze w Uniontexie” stało się głośno w Łodzi i w Polsce.

Udało się zaangażować społeczność łódzką, która wspomogła finansowo (dzięki funduszowi pomocowemu) strajkującą załogę. Ona zaś, dzięki blokadzie zakładu, pilnując majątku firmy, nie dopuszczała do jego dalszego rozkradania (Pilnują Uniontexu, 2003). Nagłośnienie patologicznej prywatyzacji w mediach takich jak „Tygodnik Nie”, „Polityka”, „Fakty i Mity”, „Dziennik Łódzki” czy w TVP – *Sprawa dla reportera*, na pewno pomogło w zatrzymaniu dalszych przestępczych działań kierownictwa holdingu Fasty (Mikołajewska, 2002; Kusik, 2003; Rodan i Sawa, 2004; Brzuska, 2003, 2004).

Szansą dla załogi stało się ogłoszenie o upadłości, która nastąpiła 24.07.2003 roku. Wówczas zaległości płacowe mogły zostać wypłacone z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych oraz ze środków uzyskanych ze sprzedaży majątku przez urzędującego syndyka. Wyniki Kontroli NIK doprowadziły do sformułowania aktu oskarżenia przeciwko urzędującemu kierownictwu spółki Uniontexu, tj. działania na jej szkodę. Niestety funkcjonujące powiązania personalne między ludźmi „ze świecznika” doprowadziły do uruchomienia akcji poręczeń, zwalniających podejrzanych za kaucją z aresztu. Były to poręczenia między innymi Tadeusza Mazowieckiego, Jana K. Bieleckiego i Bronisława Geremka (Na wolności za kaucją, 2004; Sąd Okręgowy rozpatrzy zażalenie na areszt, 2004). Natomiast zdeterminowana załoga (w liczbie 70 osób) postanowiła „na gruzach” powołać spółkę pracowniczą. Zaprażyła być „na swoim”. Stała się do przetargu na wydzierżawienie części powierzchni produkcyjnej i zakup maszyn do prowadzenia produkcji. Pomogły w tym względzie środki ministerialne (3 mln) i własne (otrzymane z odpraw pracowniczych). W dniu 15.03.2004 r. uruchomiona została nowa inicjatywa pod nazwą Uniontex Spółka Pracownicza Sp. z o.o. (Kowalski, 2004; Dryl, 2004).

Niestety po paru miesiącach okazało się, że prezesi spółki (dawni dyrektorzy łódzkich zakładów) „wyprowadzili w pole” pracowników, kiedy po podwyższeniu kapitału firmy zapewnili sobie prawo własności ponad połowy udziałów (Brzuska, 2004a). W taki sposób kolejny raz załoga niestety została oszukana.

Podsumowanie

Wszystkie opisywane przypadki należą do klasycznych przykładów patologicznej prywatyzacji. Nie byłoby możliwe kupno zakładów (co prawda zadłużonych, ale z wielkim majątkiem, marką i rynkiem) przez inną zadłużoną (stojącą na krawędzi przepaści) firmę, gdyby nie istniała przestępcza sieć powiązań, łącząca aktualnych i byłych przedstawicieli władzy. Właściciele Fastów, a później Uniontexu i Andrychowa byli prominentnymi urzędnikami państwowymi, piastującymi uprzednio urzędy ministrów i dyrektorów poważnych instytucji. Występujący konflikt interesów pozwalał uzyskiwać korzystne informacje o „łakomych kąskach” u źródła, tj. w Agencji Prywatyzacji (którą uprzednio kierowali), a później mieć zapewnione bezpieczeństwo dzięki skupieniu decyzji w rękach „zaprzyjaźnionych” funkcjonariuszy państwa. Było to działanie „między swoimi”. Taka sama sytuacja miała miejsce w przypadku opisywanej prywatyzacji w łódzkiej Bistonie i Poltexie (bliskie kontakty z przedstawicielami władzy). Kuriozalnym dodatkiem do afery Uniontexu, a może głównym motywem działania, była potrzeba zagarnięcia gruntów (blisko 15 ha), w stosunku do których (na szczęście tuż przed sprzedażą) została podjęta decyzja o zachowaniu ich w rękach Skarbu Państwa. Znamienne są w tym względzie słowa przewodniczącego Rady Nadzorczej Uniontexu, prezesa najbogatszej spółki, kumulującej wszystkie zyski (PHT) i niestety z bogatą przeszłością solidarnościową znanego ekonomisty z Uniwersytetu Łódzkiego (który zasłużenie trafił na ławę oskarżonych). „Niestety nie zostaliśmy poinformowani ani o zerwaniu układu przez ZUS, ani o unieważnieniu decyzji wojewody łódzkiego, uwłaszczających spółkę na nieruchomościach. Gdybyśmy znali te decyzje, Grupa Fasty nie zdecydowałaby się chyba na tę inwestycję” (Spodenkiewicz, 2002; Goss, 2005).

Przedstawiona prezentacja dysfunkcji i patologii procesów prywatyzacji dowodzi rozmiarów i głębokości zjawisk korupcyjnych, sięgających najwyższych szczebli władzy. Trudno tu mówić o powiązaniach korupcyjnych jedynie w ramach swojego ugrupowania politycznego, bowiem zjawisko korupcji przenika do decydentów ponad podziałami politycznymi. Więzami przestępczymi

łączą się bowiem rządzący i byli rządzący z różnych szczebli aparatu decyzyjnego bez względu na przynależność partyjną. Należy zatem w pełni zgodzić się z rozumieniem korupcji politycznej Karklinsa (2009): „Korupcja polityczna obejmuje szeroki zakres przestępstw i niedozwolonych czynów popełnianych przez przywódców politycznych przed okresem pełnienia swego urzędu, w jego trakcie bądź po ustąpieniu zeń”.

Smutna jest ostateczna konstatacja, iż zbyt często dokonanie rzetelnej „roboty” przez aparat kontrolny NIK, urzędy skarbowe, prokuratury nie znajduje należytego odzwierciedlenia w prowadzonych latami procesach, których ranga wyroków jest niewspółmierna w stosunku do popełnionych czynów. To właśnie m.in. z tego powodu społeczeństwo polskie nie darzy zaufaniem polityków, uważając, że nie reprezentują oni interesów dobra ogólnego.

BIBLIOGRAFIA

- Brzuska, P. (2003). Strajk okupacyjny w Unionteksie. *Dziennik Łódzki*, 8 czerwca.
- Brzuska, P. (2004). Jak wyszano z Unionteksu 18 mln zł. *Dziennik Łódzki*, 3 czerwca.
- Brzuska, P. (2004a). Prezesa przejęli Uniontex. *Dziennik Łódzki*, 30 września.
- Cichosz, M. (2001). Zakłęte rewiry prywatyzacji. W: M. Jarosz (red.), *Manowce polskiej prywatyzacji*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN.
- Dryl, I. (2004). SOS dla Uniontexu. *Nowe Życie Gospodarcze*, 25 stycznia.
- Gilejko, L. (2001). Robotnicy: przegrana klasa. W: M. Jarosz (red.), *Manowce polskiej prywatyzacji*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN.
- Goss, M. (2005). Jerzego Drygalskiego pomysły na kapitalizm. *Dziennik Łódzki*, 5–6 lutego.
- Janowska Z. (2007). Dysfunkcje i patologie w procesie prywatyzacji. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Jarosz, M. (2001). Oblicza prywatyzacji. W: M. Jarosz (red.), *Manowce polskiej prywatyzacji*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN.
- Jarosz, M. (2007). Dysfunkcje polskiej transformacji. W: B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Etyka i Ekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo PTE.
- Jubileusz NIK (2019). Delegatura NIK w Łodzi. Styczeń–luty.
- Karklins R., (2009). *Wszystkiemu winien system, Korupcja w krajach postkomunistycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Karpiński, A., Paradysz, S., Soroka, P. i Żółtowski, W. (2013). *Jak powstawały i jak upadały zakłady przemysłowe w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Muza SA.
- Kieżun, W. (2010). Makropatologia zarządzania publicznego. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi* (t. 3). Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Kieżun, W. (2013). *Patologia transformacji*. Warszawa: Poltext.

- Kieżun, W. (red.) (2015). *Sprawniejsze państwo*. Warszawa: Poltext.
- Kosikowski, C. (2003). Prawne aspekty prywatyzacji. W: M. Jarosz (red.), *Pułapki prywatyzacji*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN.
- Kowalski, A. (2004). *Uniontex ruszy lada dzień*, 2 stycznia.
- Koźmiński, A.K. (2015). Przedsiębiorcze Państwo? W: W. Kieżun (red.), *Sprawniejsze państwo*. Warszawa: Poltext.
- Kusik, W. (2003). Jak znika fabryka. *Nie*, 28.
- Mikołajewska, B. (2002). Ty nie masz nic, ja nie mam nic. *Polityka*, 7.
- Na wolności za kaucją. (2004). *Rzeczpospolita*, 6–7 marca.
- Najwyższa Izba Kontroli (1992). *Materiały pokontrolne dotyczące kontroli prywatyzacji ZPDz Bistona i ZTWW Roltex*, 23 lipca.
- Najwyższa Izba Kontroli (2004). *Wystąpienie pokontrolne przekształceń własnościowych, gospodarowania majątkiem oraz zarządzania finansami w Uniontex SA*, 27 lutego.
- Najwyższa Izba Kontroli (2005). *Wystąpienie pokontrolne w zakresie przekształceń własnościowych, gospodarowania majątkiem oraz zarządzania finansami w ZPB Poltex w Łodzi*, 3 marca.
- Pilnują Uniontexu (2003). *Express Ilustrowany*, 7 czerwca.
- Polska Izba Przemysłu Tekstylnego (1997). *Informacja dotycząca przemysłu tekstylnego*, 2 września.
- Rodan, A. i Sawa, B. (2004). Jak zatoneła Łódź. *Fakty i Mity*, 19–25 marca.
- Rozpacz, gniew i nadzieja (2003). *Dziennik Łódzki*, 4 czerwca.
- Sąd Okręgowy rozpatrzy zażalenie na areszt (2004). www.gazeta.pl (4.03.2004).
- Spodenkiewicz, P. (2002). Pomysł na ciężkie czasy. *Dziennik Łódzki*, 27 lutego.



Prof. dr hab. ZDZISŁAWA JANOWSKA, polityk, socjolog, profesor nauk o zarządzaniu, współpracująca z prof. Witoldem Kieżunem i kontynuująca badania w sferze patologii zarządzania. Wykładowca Uniwersytetu Łódzkiego, z którym prof. Witold Kieżun był przez lata naukowo związany. Obecnie afiliowana przy Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych.

CZEŚĆ III



TEORIA ZARZĄDZANIA

WITOLD KIEŻUN – PREKURSOR NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA

Dariusz Jemielniak



Profesor Kieżun napisał kiedyś, że wiele oryginalnych i użytecznych koncepcji zarządzania autorstwa polskich teoretyków przechodzi bez echa i nie jest docenianych także na własnym podwórku. Dzieje się tak nawet wtedy, gdy później te same idee, już opakowane w zgrabne sformułowania i opublikowane po angielsku, cieszą się dużą popularnością (Kieżun, 2002). To obserwacja celna, dobrze uzasadniona i skłaniająca tym bardziej do pochylenia się nad dorobkiem historycznym naszych nauk.

Choć twórczości Witolda Kieżuna nie sposób przypisać małego wpływu czy niedoceniaenia w naszym środowisku naukowym, bo jest bodaj jednym z najbardziej znanych przedstawicieli zarządzania w Polsce, to warto zauważyć, że właśnie profesor Kieżun w swoich polskojęzycznych publikacjach był prekursorem tego, co współcześnie w zarządzaniu przedstawiane jest jako wielka nowość, radykalna innowacja i oryginalne usprawnienie.

W niniejszym krótkim artykule postaram się zwrócić uwagę na paralele między odkryciami i zaleceniami tego wybitnego teoretyka i praktyka zarządzania a współczesnymi koncepcjami, znajdującymi uznanie na całym świecie.

Profesor Kieżun od samego początku swojej pracy naukowej koncentrował się na zagadnieniach sprawnego działania. W szczególności interesowała go sprawczość i skuteczność menedżerska – choć pół wieku temu posługiwano się raczej pojęciem „dyrektora” (Kieżun, 1968; 1971b). Być może właśnie z racji

koncentracji na efektywności procesów zarządzania szybko dostrzegł urok metafory systemu w odniesieniu do rzeczywistości organizacyjnej (Kieżun, 1977). Dzięki wykorzystaniu kompleksowego spojrzenia na przedsiębiorstwo był w stanie zauważyć podstawowe problemy złożoności organizacyjnej i synergii pomiędzy poszczególnymi pionami – a warto przypomnieć, że wówczas zarządzanie w dużym stopniu opierało się na strukturach funkcjonalnych, we współczesnych realiach wręcz silosowych. Nadmierną autonomizację jednostek organizacyjnych Kieżun zresztą od początku celnie punktował i krytykował (Kieżun, 1971a), rozumiejąc doskonale to, co teoretykom zarządzania przyszło szczegółowo zbadać, opisać i uzasadnić później: struktury horyzontalne i sieciowe lepiej adaptują się do zmiennego otoczenia (Czakon, 2011).

Jego obserwacje dotyczące sprawczości w organizacjach, sprawnego zarządzania czy dobrych praktyk efektywnego funkcjonowania (Kieżun, 1976; 1998b), a wreszcie także konieczności dopasowania stylu zarządzania do specyfiki organizacji i zadań (Kieżun i Kwiatkowski, 1975) są do dziś w bardzo dużym stopniu aktualne – co świadczy o jego doskonałym zrozumieniu realiów społecznych i natury ludzkiej, a także po prostu praktyki zarządzania. Praktyki, co trzeba dodać, osadzonej w różnych logikach systemów gospodarczych: Kieżun rozumiał uwarunkowania zarówno typowych współcześnie organizacji kapitalistycznych, jak i tych działających w realnym socjalizmie, wraz z ich odmienną racjonalnością decyzyjną (Kieżun, 1979), a także umiał użyć tej wiedzy do interpretacji hybrydowego podejścia chińskiego (Kieżun, 2008). Tego rodzaju poliglotyzm kulturowy był niezwykle cenny w okresie transformacji, gdy dochodziło do czasowego przenikania się różnych logik i systemów wartości (Koźmiński, 1998), a amerykańskie wzorce działania były w Polsce traktowane jak wyryte w kamieniu przepisy na gwarantowane powodzenie działalności biznesowej (Krzyworzeka, 2011), z pominięciem ich kulturowych uwarunkowań (Glinka, 2008). Kieżun był do bólu realistyczny – w pewnym sensie w swojej pracy realizował postulaty *action research* (Jemielniak, 2006; Chrostowski i Jemielniak, 2008), nie tyle koncentrując się na dogmatyzmie teoretycznym, ile znajdując rozwiązania pasujące do konkretnych realiów, agnostycznie względem ideologii i mód (Lichtarski, 1999) i z podejściem czysto prakseologicznym (Kieżun, 1998a). Skądinąd prakseologiczne podejście Kieżun wcielał w życie i opisywał w skali makro.

Tym, co jest jednak najciekawsze w twórczości Witolda Kieżuna, przynajmniej z punktu widzenia mojego poletka, jest jego silna koncentracja na zarządzaniu publicznym. Na długo przedtem, zanim stało się to modne, Kieżun

dostrzegł, że specyfika organizacji administracji państwowej jest wyraźnie inna, ale jednocześnie nierozzerwalnie połączona z zarządzaniem jako takim. W tym zakresie praca badawcza prof. Kieżuna koncentrowała się na specyfice dóbr publicznych (Kieżun, 2006). Współcześnie teoria *commons* przeżywa rozkwit, doczekała się nawet Nagrody Nobla za dokonania Elinor Ostrom (Ostrom, 1990), ale u Kieżuna wątek działania na rzecz wspólnych dóbr pojawił się nawet we wczesnych pracach.

Faktycznie, dostrzeżenie potencjału społeczeństwa współpracy (Jemielniak i Przegalińska, 2020) czy tzw. bogactwa sieci (Benkler, 2008) to obecnie temat bardzo nośny. Temat, dodajmy, ułatwiający zrozumienie wielu nowych zjawisk, jak chociażby samoorganizacja ruchów ekologicznych (Lis i Stasik 2018), wolne oprogramowanie (Chełkowski, 2015; Chełkowski i in., 2016), gospodarka współdzielenia (Mikołajewska-Zajac i Rodak, 2016), istnienie Wikipedii (Jemielniak, 2013) czy tzw. istoty wirtualne (Przegalińska, 2016).

Literatura na temat dóbr wspólnych i kooperacji jest na tyle obszerna, że przekonanie, iż społeczności na całym świecie są skłonne działać na rzecz wspólnego dobra, obecnie także z wykorzystaniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych, jest już wręcz sprawą oczywistą. Profesor Kieżun dawno temu był w stanie dostrzec wagę roli społecznej przedsiębiorstw w ich otoczeniu, podkreślając także istotne aspekty wspólnotowości w bezinteresownej pracy na rzecz ogółu (Kieżun, 1991). Widział jasno, że społeczeństwo współpracy rozwija się w dużym stopniu dlatego, że wypełnia lukę po zaniedbanych obowiązkach opiekuńczych państwa – nad którego nieefektywnym zarządzaniem wielokrotnie ubolewał (Kieżun i Kubin, 2004; Kieżun, 2011b). Postulował nowoczesne zarządzanie administracją publiczną: z wykorzystaniem dorobku zarządzania organizacjami komercyjnymi, ale z zachowaniem podstawowego celu działania na rzecz społeczeństwa i z eliminacją patologii biurokratycznych (Kieżun, 2000a; 2000b). Wyraźnie dostrzegał ogromną rolę i potrzebę funkcjonowania przedsiębiorstw, nastawionych na zysk i działających z jasnym celem jego maksymalizacji (Kieżun, 1996), ale i doniosłą rolę społeczną organizacji o innych priorytetach.

Witold Kieżun zawsze doceniał także ogromną rolę zaufania i kapitału społecznego w zarządzaniu. Obserwował też ich ogromny niedobór w polskich organizacjach (Kieżun, 2004) – fenomen potwierdzony skądinąd w wielu pracach socjologicznych (Sztompka, 1999). Podkreślał, że w przyszłości zaufanie i kapitał społeczny mogą stanowić o sukcesie lub porażce w skali globalnej. Warto zauważyć, że problemy zaufania i nieufności w biznesie faktycznie są

obecnie uważane za kluczowe, a ich niewłaściwe proporcje w projektach opartych na wiedzy, a w szczególności informatycznych, mogą przesądzać całkowicie o ich powodzeniu lub porażce (Latusek i Jemielniak, 2007; Latusek i Vlaar, 2018).

Trudno przecenić wpływ osób takiego formatu jak profesor Kieżun na praktykę i teorię zarządzania. Typowo dla wybitnych przedstawicieli dyscypliny płynnie poruszał się między tworzeniem koncepcji a ich aplikacją. W swoich pracach wielokrotnie wyprzedzał mody (Abrahamson, 1991), a aktualne trendy traktował często z podejrzliwością, unikając masowego, bezmyślnego naśladownictwa. Był prekursorem nurtu krytycznego zarządzania w Polsce (Kieżun, 2011a), ale jednocześnie ostrze krytycyzmu było u niego zawsze skierowane w idee, a nie w osoby. Dla ludzi był niezmiennie bezinteresownie życzliwy.

Społeczność teoretyków i praktyków nauk o organizacji i zarządzaniu przez długie lata była i będzie pod wpływem Jego dorobku, myśli, ale także postawy i przykładu.

BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashion: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.
- Benkler, Y. (2008). *Bogactwo sieci: jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne,.
- Chełkowski, T. (2015). Czy wolne i otwarte oprogramowanie może przyczynić się do wzrostu gospodarczego? *e-mentor*, 59(2), 69–76.
- Chełkowski, T., Gloor, P.A. i Jemielniak, D. (2016). Inequalities in Open Source Software Development: Analysis of Contributor's Commits in Apache Software Foundation Projects. *PloS One*, 11(4).
- Chrostowski, A. i Jemielniak, D. (2008). Action Research w teorii organizacji i zarządzania. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 41–56.
- Czakon, W. (2011). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 11, 3–6.
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jemielniak, D. (2006). The Management Science as a Practical Field: In Support of Action Research. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(3), 163–170.
- Jemielniak, D. (2013). *Życie wirtualnych dzikich*. Warszawa: Poltext.
- Jemielniak, D. i Przegalińska, A. (2020). *Społeczeństwo współpracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kieżun, W. (1968). *Dyrektor*. Warszawa: Książka i Wiedza.

- Kieżun, W. (1971a). *Autonomizacja jednostek organizacyjnych: z patologii organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kieżun, W. (1971b). *Organizacja pracy własnej dyrektora*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kieżun, W. (1976). *Bariery sprawności organizacji: zagadnienia wybrane*. TNOiK.
- Kieżun, W. (1977). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Kieżun, W. (1979). Decision Making by Socialist Managers in Complex Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 9(4), 63–77.
- Kieżun, W. (1991). *Management in Socialist Countries: USSR and Central Europe*. Frankfurt–New York: W. de Gruyter.
- Kieżun, W. (1996). Społeczno-polityczna rola wolnorynkowego przedsiębiorstwa. *Folia Oeconomica Cracoviensia*, 39–40.
- Kieżun, W. (1998a). Prakseologiczna Próba Transformacji Makroorganizacyjnej. *Prakseologia*, 138(138). Pobrano z: <https://philpapers.org/rec/KIEPPT>.
- Kieżun, W. (1998b). *Sprawne zarządzanie organizacją: zarys teorii i praktyki*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kieżun, W. (2000a). Reforma administracyjna w Polsce jako egzemplifikacja podstawowych praw patologii biurokracji. W: J. Muszyński (red.), *Funkcjonowanie instytucji demokratycznych w Polsce. Zarządzanie w samorządach terytorialnych*. Gdynia–Warszawa: Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie.
- Kieżun, W. (2000b). Transformacja administracji publicznej w świetle teorii organizacji i zarządzania. *Master of Business Administration*, 1.
- Kieżun, W. (2002). Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego. *Współczesne zarządzanie*, 4, 49–68.
- Kieżun, W. (2004). Kapitał społeczny a sprawność sfery publicznej. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 5–24.
- Kieżun, W. (2006). Elementy usprawnienia sfery publicznej. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 5–15.
- Kieżun, W. (2008). Kapitalizm chiński. *Master of Business Administration*, 16(5), 3–21.
- Kieżun, W. (2011a). *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu : wybrane zagadnienia*. Wolters Kluwer Polska.
- Kieżun, W. (2011b). Państwo sprawne i życzliwe. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Pozyskano z: <https://core.ac.uk/download/pdf/71979837.pdf>.
- Kieżun, W., Kubin, J. 2004. *Dobre państwo*. Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Kieżun, W. i Kwiatkowski, S. (1975). *Style zarządzania: teoria i praktyka*. Książka i Wiedza.
- Koźmiński, A.K. (1998). *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krzyworzeka, P. (2011). Sprzedawcy bezpośredni jako przedsiębiorcy transnarodowi – przypadki Amway i Mary Kay Cosmetics. *Problemy Zarządzania*, 2(32), 154–171.

- Latusek, D. i Jemielniak, D. (2007). (Dis)trust in Software Projects: A Thrice Told Tale. On Dynamic Relationships between Software Engineers, IT Project Managers, and Customers. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society*, 3(10), 117–125.
- Latusek, D. i Vlaar, P.W.L. (2018). Uncertainty in interorganizational collaboration and the dynamics of trust: A qualitative study. *European Management Journal*, 36(1), 12–27.
- Lichtarski, J. (1999). Związek teorii i praktyki w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami. *Przegląd Organizacji*. DOI: 10.33141/po.1999.11.01
- Lis, A. i Stasik, A. (2018). Unlikely allies against fracking: Networks of resistance against shale gas development in Poland. W: *Governing Shale Gas*. Routledge.
- Mikołajewska-Zajac, K. i Rodak, O. (2016). Platformy spółdzielcze jako próba rewizji korporacyjnego modelu gospodarki współdzielonej. *e-mentor*. Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/66/id/1265>.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Przegalińska, A.K. (2016). *Istoty wirtualne. Jak fenomenologia zmieniała sztuczną inteligencję*. Kraków.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: a sociological theory*. Cambridge–New York: Cambridge University Press.



Prof. dr hab. DARIUSZ JEMIELNIAK, badacz społeczny, przedsiębiorca, wikipedysta, pracownik naukowy Akademii Leona Koźmińskiego. Kontynuuje dzieło prof. Kieżuna, współkierując seminarium Krytycznej Teorii Organizacji.

DIAGNOZY I TERAPIE ORGANIZACJI

Andrzej K. Koźmiński



Na tropie patologii

Profesor Witold Kieżun był w ciągu całej swojej naukowej kariery wyjątkowo zaangażowanym, żeby nie powiedzieć „zajadłym”, tropicielem patologii na wszystkich poziomach zorganizowania, od zespołu roboczego poczynając, a na państwie kończąc. Patologię definiował jako „względnie trwałą niesprawność organizacji, która powoduje marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji” (Kieżun, 1997, s. 376). Ta prosta definicja zawiera klucz do zrozumienia motywacji Jego zaangażowania. Chodziło o ochronę i pomnażanie „dobra wspólnego”, które umieścił na szczycie swojej hierarchii wartości: judeochrześcijańskiej aksjologii, do której wyznawania wielokrotnie się przyznawał (np.: Kieżun, 2012, s. 13).

Piszący te słowa nie zawsze i nie w pełni podzielał to podejście, wychodząc z założenia, że jest to swego rodzaju „mystyfikacja świata organizacji” (Koźmiński i Zawiaślak, 1982, s. 37) przez przypisywanie mu immanentnych cech pozytywnych i poszukiwanie bardzo trudnych do sprecyzowania kryteriów „zdrowia” organizacji. Uważałem, że ogólna teoria organizacji powinna obejmować „także i taką sytuację, w której organizacja »pasożytuje« na swoim otoczeniu, a niektóre jej elementy przyczyniają się do powodzenia całości przez »drenaż« otoczenia, inne zaś z kolei »pasożytują« na tej całości” (Koźmiński i Obłój,

1989). Takie sceptyczne podejście do zjawiska patologii organizacyjnej znalazło wyraz w koncepcjach gry organizacyjnej (a zwłaszcza gry „pasożytniczej”) i równowagi organizacyjnej.

W swojej analizie polskiej transformacji ustrojowej prof. Kieżun odniósł kategorię patologii do całego makrosystemu społeczno-gospodarczego. To pozwoliło uniknąć kłopotów związanych z funkcjonowaniem „z założenia patologicznych organizacji”. Są one wyrazem systemowej patologii. Szczególnie wyraźnie widać to na przykładzie zaskakująco aktualnej analizy patologii w administracji publicznej przedstawionej przy pomocy sugestywnej metafory Czterech Jeźdźców Apokalipsy: gigantomanii, luksusomanii, korupcji i arogancji władzy (Kieżun, 1997, s. 377). Kieżun słusznie doszedł do wniosku, że podejście systemowe stwarza największe możliwości diagnozowania tak rozumianych patologii i proponowania adekwatnych terapii. Na tym gruncie spotykamy się po wielu latach przyjacielskich debat i naukowych sporów. Rzecz jednak w tym, że podejście systemowe do organizacji i zarządzania, jakie ukształtowało się w latach 60. i 70. zeszłego stulecia, nie nadaje się już do badania współczesnych „usieciowionych” systemów społeczno-ekonomicznych i wymaga gruntownej „modernizacji”. Poniżej przedstawiona jest jej próba.

Organizacje jako systemy

U podstaw ogólnej teorii systemów i podejścia systemowego leżało dążenie do integracji nauki. Podejście systemowe zrodziło się z niezgody na brak porozumienia i współpracy badaczy reprezentujących nie tylko różne dyscypliny naukowe, ale nawet wąskie specjalizacje. Taka sytuacja zagraża bowiem nie tylko poznaniu i rozumieniu złożoności świata, ale też rozwiązywaniu konkretnych problemów praktycznych, jak np. projektowanie miast, ochrona środowiska czy przeciwdziałanie przestępczości lub narkomanii. Wszystkie realne problemy świata są z natury rzeczy złożone, a zatem „interdyscyplinarne”. I co więcej: im ważniejsze i trudniejsze, tym bardziej złożone i tym bardziej interdyscyplinarne.

Wiedeński biolog Ludwig von Bertalanffy rozpoczął swoją systemową krucjatę na rzecz jedności nauki w latach 30. zeszłego wieku i pomimo sukcesów odnotowanych głównie w nauce amerykańskiej w latach 60. nie osiągnął (nawet pośmiertnie) założonych celów. Specjalizacja nauki postępuje nieubłaganie, co chwila „wypączkowują” nowe wąskie specjalizacje i subdyscypliny, jak np. „fizyka niskich temperatur”, „ekonomia ewolucyjna” lub

gender studies. Wszystkie z nich błyskawicznie się instytucjonalizują, generują wyspecjalizowane jednostki badawcze i dydaktyczne, doroczne konferencje, czasopisma naukowe, stowarzyszenia, mechanizmy awansów naukowych itp. Towarzyszy temu nerwowe „grodzenie własnego podwórka” i podkreślanie odrębności, m.in. przez tworzenie własnego języka, niezrozumiałego dla „obcych”. Nie powstał – postulowany przez Bertalanffy’ego – ogólny formalny język opisu, nie narodziła się „matematyka nieilościowa”, która miała umożliwić aksjomatyczno-dedukcyjny opis rzeczywistości (Kozłowski, 1984). Pojawiły się jedynie dość liczne „kładki międzydyscyplinarne”, czyli swego rodzaju hybrydy łączące dorobek dwóch dyscyplin, takie jak np. w naukach społecznych: psychologia społeczna, socjologia czy psychologia ekonomiczna lub ekonomia polityczna. Na ogół nie są one jednak otwarte na szerszą współpracę interdyscyplinarną.

Po to, by zmierzyć się z wymogami bardziej wszechstronnego opisu rzeczywistości, a przede wszystkim rozwiązywania skomplikowanych problemów i identyfikacji patologii oraz „leczenia systemów”, trzeba ponownie sięgnąć do ogólnej teorii systemów i potraktować ją jako swoistą metaforę konkretnych badanych obiektów. W niniejszych rozważaniach potraktujemy sieć jako system, czyli innymi słowy musimy zastanowić się nad tym, co sieci mają wspólnego z innymi systemami organizacyjnymi, a w jakiej mierze posiadają cechy szczególne, niespotykane w innych systemach.

Zacznijmy od „klasycznej” charakterystyki tradycyjnie pojmowanej organizacji jako systemu. Tego typu opisy można spotkać w wielu znanych opracowaniach (np.: Cavaleri i Obłój, 1993; Jackson, 2000; Jackson, 2003; Kozłowski i Latusek, 2011). Dlatego charakterystykę organizacji jako systemu podamy tu w skrócie.

Guru podejścia systemowego w zarządzaniu Russell Ackoff (1973, s. 159) definiuje organizację jako system zachowujący się rozmyślnie (czyli samodzielnie wyznaczający sobie cele i dobierający środki do ich realizacji), zawierający przynajmniej dwa komunikujące się ze sobą i współpracujące elementy, zachowujące się rozmyślnie. Organizacje są bowiem twórcami sztucznymi, czyli świadomie konstruowanymi przez ludzi w celu realizowania określonych misji: wiązek celów (Simon, 1965). Utrzymanie łączności pomiędzy elementami systemów organizacyjnych wymaga zapewnienia minimalnego stopnia spójności. Związki elementów systemu pomiędzy sobą (wewnętrzne) muszą być silniejsze niż ich związki z elementami otoczenia (zewnętrzne). W systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy, a jeden z elementów pełni funkcję kontrolno-

-kierowniczą. Funkcje kontrolno-kierownicze znajdują swój wyraz w procesach określanych w języku cybernetyki (Mazur, 1966) jako regulacja i sterowanie. Regulacja polega na przeciwdziałaniu nadmiernym odchyleniom od zadanej sztywnej normy. Sterowanie to bardziej wyrafinowane dążenie do zapewnienia celowego zachowania się systemu w zmiennych warunkach przez ustalanie dostosowanych do tych warunków norm, którym powinny odpowiadać zachowania systemu. Można więc wyróżnić systemy samosterowne i takie, które są sterowane przez ośrodki zewnętrzne.

Organizacje są systemami otwartymi. Prowadzą wymianę z otoczeniem. Ma ona dwa aspekty: materialny i informacyjny. Wymiana polega na tym, że wytwarzane przez organizację dobra materialne, usługi czy wartości przekazywane są (odpłatnie lub nieodpłatnie) otoczeniu, ponieważ zaspokajają jakąś występującą w nim potrzebę. W zamian za to otoczenie (odpłatnie lub nie) zapopatruje organizację w materialne i niematerialne czynniki umożliwiające jej kontynuowanie lub ewentualnie rozszerzenie działalności. Tak pojmowana wymiana musi spełniać warunek ekwiwalentności.

Proces wymiany informacji jest czymś więcej niż prostym odbiciem procesów zasileniowych, ponieważ w przebiegach informacyjnych wyrażają się mechanizmy sterowania i regulacji. Są one możliwe dzięki mechanizmowi sprzężenia zwrotnego, który polega na tym, że system otrzymuje z otoczenia informacje na temat efektów swojego działania, a z wewnątrz na temat zmian, jakie zachodzą w nim samym. Te informacje są podstawą zmian, które dotyczą zarówno norm regulacji i sterowania, jak i przebiegu procesów i struktur, w których one zachodzą. Im sprawniej działa to informacyjne sprzężenie zwrotne, to znaczy im bardziej wyczerpująca i lepiej dostosowana do potrzeb systemu jest informacja oraz im szybciej i trafniej przetwarzana jest na działania korygujące, tym większe są szanse na przetrwanie, doskonalenie i rozwój systemu. Systemy organizacyjne są jednak niezwykle zróżnicowane i działają w zróżnicowanym i dynamicznym środowisku. Dlatego są ekwifinalne, czyli zdolne do osiągnięcia podobnych wyników w różny sposób, a więc przy użyciu zróżnicowanych pętli sprzężeń zwrotnych i różnego typu zasobów. Nie ma więc „jedynie słusznych” teorii ani recept zarządzania.

Organizacje są ustrukturalizowanymi, czyli uporządkowanymi w pewien sposób systemami społeczno-technicznymi (Carzo i Yanouzas, 1967). Zawierają więc zarówno subsystemy o charakterze społecznym, jak i technicznym. Elementy społeczne mają charakter słabo zdeterminowany, a zatem są trudno przewidywalne. Natomiast elementy techniczne (w tym struktura formalna,

która bywa porównywana do maszyny) mają charakter deterministyczny i są przewidywalne. Z natury organizacji jako systemu, czyli zbioru współzależnych elementów, wynika, że nie sposób oddzielić od siebie instrumentów oddziaływania (sterowania i regulacji) na oba typy elementów. Oznacza to, że funkcjonowanie systemów organizacyjnych jako całości w niemałej mierze ma charakter nieprzewidywalny. Niektórzy autorzy nazywają to zjawisko „antyintuicyjnością”. Nasila się ono ze wzrostem skomplikowania organizacji (Forrester, 1995).

Systemy organizacyjne (podobnie jak wiele innych systemów) odznaczają się budową hierarchiczną. Oznacza to, że system jest zbudowany z subsystemów, które z kolei dzielą się na subsystemy, te zaś na elementy jeszcze niższego rzędu itd. Uznanie elementów danego rzędu za już dalej niepodzielne jest kwestią konwencji, wynikającej z zamierzeń i możliwości badacza (analityka). Dzięki hierarchiczności systemów, aby opisać ich funkcjonowanie i oddziaływać na nie, szczegółowa wiedza na temat wewnętrznych mechanizmów funkcjonowania, elementów niższych szczebli nie jest konieczna. Wystarczy, że elementy któregoś rzędu uznamy za „czarne skrzynki”, czyli za dalej już niepodzielne, prawidłowo określimy powiązania między nimi, a także relacje, jakie zachodzą między stanami wejść i wyjść każdego z tych elementów. W ten sposób możemy np. sterować systemami, czyli zarządzać lub „rządzić” nimi, a nawet projektować je, bez znajomości wewnętrznych prawideł rządzących poszczególnymi ich elementami. Oczywiście pod warunkiem, że nasza wiedza na temat zachowania się „czarnych skrzynek” pozostaje adekwatna (Weinberg, 1979). I tutaj kryją się potencjalne korzenie patologii, np. w postaci błędnego lub uproszczonego postrzegania motywacji jednostek i grup ludzkich czy nawet organizacji.

Mimo że cechą charakterystyczną systemów organizacyjnych jest znaczna zmienność w czasie, są one zdolne do osiągnięcia względnie stałych stanów równowagi dynamicznej (Kozłowski i Oblój, 1989). Polega to na tym, że przez jakiś czas system utrzymuje swoją strukturę i realizuje zadane funkcje, czyli jest sterowalny, w trakcie wymiany energii i informacji z otoczeniem. Po pewnym czasie, w wyniku procesów zachodzących w otoczeniu i wewnątrz systemu, „punkt równowagi” przesuwają się i system organizacyjny, aby utrzymać na zadowalającym poziomie zdolność do sterowania sobą (sterowność) i zasilenie energetyczne z zewnątrz, musi zmienić swój sposób funkcjonowania: struktury, procesy i zasoby. Jeśli tak się nie dzieje, traci zasilenie i sterowność, a następnie wpada w swoisty „dryf”, będący przesłanką marnotrawstwa, czyli patologii.

O ile niektóre systemy (np. organizmy biologiczne lub maszyny) nieuchronnie stopniowo popadają z biegiem czasu w entropię, czyli obniżają stopień swego zorganizowania, tracą sprawność, a wreszcie przestają istnieć, o tyle systemy organizacyjne mają zdolność doskonalenia się, kilkakrotnego podnoszenia sprawności i stopnia zorganizowania, a nawet „podnoszenia się z upadku”. Jest to możliwe dzięki odpowiednim charakterystykom społecznej strony organizacji. Bywają one opisywane przy pomocy takich parametrów jak: przywództwo, zaangażowanie, zespołowość czy innowacyjność. Modyfikują one procesy narastania entropii w systemach z aktywnym udziałem ludzi. Na tym polega zwalczanie patologii.

Ten standardowy opis organizacji jako systemu, skonfrontowany z najnowszymi trendami rozwoju organizacji, każe zadać fundamentalne pytanie: „Czy współczesne organizacje są jeszcze takimi systemami, czy też stają się czymś innym?”. To pytanie można podzielić na trzy bardziej szczegółowe:

- „Czy współczesne organizacje są systemami, a zatem czy można do nich stosować metodologię badania systemów?”
- „Jakie są specyficzne cechy organizacji sieciowych jako systemów?”
- „Jakie są konsekwencje systemowego charakteru organizacji-sieci dla diagnozowania ich patologii i proponowania terapii?”

Sieci jako systemy

Mniej więcej od połowy lat 90. ubiegłego wieku upowszechnia się w literaturze przekonanie, że organizacje stają się coraz bardziej „sieciowe”. Dotyczy to zarówno wymiaru wewnętrznego organizacji (struktur), jak i relacji z otoczeniem zewnętrznym. Jako przyczyny tego zjawiska słusznie wskazywano zmieniające się szybko warunki i reguły konkurencji (Koźmiński, 2004), a zwłaszcza:

- finansjalizację gospodarek i narastającą presję na wyniki finansowe osiągnane w krótkich okresach (Foster i McChesney, 2012);
- skracające się cykle życia produktów;
- rozmyty charakter organizacji, który sprawia, że zacierają się granice pomiędzy organizacjami a ich otoczeniem (np. udział klientów w projektowaniu produktów), a organizacje „pączkują”, następują fuzje, przejęcia i sojusze;
- coraz szybsze i powszechniejsze zmiany technologiczne, umożliwiające „zarządzanie zdalne”;

- rosnące możliwości wymiany informacji w czasie rzeczywistym w sieciach o dowolnej konfiguracji;
- globalizację rynków i działających na nich przedsiębiorstw;
- rosnące znaczenie informacji i wiedzy jako zasobów, którymi dysponują organizacje.

W rezultacie kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej stały się szybkość reakcji i elastyczność: zarządzanie dynamiczne (*High Speed Management*) (Cushman i Kozminski, 1993; Cushman i King, 1995; Baldwin i Clark, 1997; Obloj i Koźmiński, 2004). Nietrudno zorientować się, że takie parametry zarządzania były właściwie nieosiągalne w monolitycznych, zhierarchizowanych i sformalizowanych organizacjach. Stąd tendencja do usieciowienia. Z jednej strony wewnętrzne struktury nowoczesnych przedsiębiorstw w coraz większym stopniu opierają się na wzajemnie zazębiających się doraźnych projektach (Smith-Doerr i Powel, 2005), a z drugiej „większość branż przekształca się w złożone sieci zależności, w których trudno jednoznacznie wyróżnić konkurentów, dostawców i partnerów” (Klincewicz, 2008, s. 127).

Na tle powyższych stwierdzeń, które na ogół nie budzą wątpliwości badaczy i ekspertów, rodzi się ogólniejszy wniosek o zmierzchu „klasycznych”, sformalizowanych organizacji o wyraźnie określonych granicach, hierarchicznej budowie, podlegających jasno określonym procesom sterowania i regulacji. Takie organizacje opisywane są konwencjonalnym językiem systemowym wypracowanym w połowie ubiegłego stulecia. Powstaje pytanie, czy przy pomocy nieco zmodyfikowanego, ale ciągle systemowego języka nie dałoby się opisywać współczesnych sieciowych organizacji, a nawet „meta sieci”, i diagnozować ich patologie i choroby oraz proponować skuteczne terapie?

Zacznijmy od próby zdefiniowania i opisu organizacji sieciowej jako systemu. Sieci są niewątpliwie systemami celowymi. Powstają w odpowiedzi na trzy wielkie wyzwania współczesności (Slaughter, 2017):

- Wyzwanie niezbędnej odporności na zmiany oznacza konieczność poszukiwania rozwiązań odpornych na uogólnioną niepewność, na ciągle nieoczekiwane i nieprzewidywalne zmiany ważnych parametrów działania organizacji.
- Wyzwanie złożoności zadań oznacza tworzenie struktur o złożoności i różnorodności odpowiadającej złożoności i różnorodności zadań, o słabo określonej strukturze (łączyjących w sobie elementy policzalne i jakościowe), jak: bezpieczeństwo, ochrona zdrowia, środowiska czy zaspo-

kojenie zapotrzebowania na żywność lub energię w dowolnej skali – od lokalnej po globalną.

- Wyzwania skali i zasięgu polegające na konieczności minimalizacji kosztów jednostkowych, dzięki skali działania, a równocześnie zapewnienia wzajemnego wsparcia i przenikania się (*cross-fertilization*) różnych projektów i przedsięwzięć.

Są to jednak systemy „szczególnie otwarte”, czyli takie, które nie mają granic określonych w dłuższym lub średnim, a nawet krótkim okresie. Bezustannie „pulsują”, wciągając w swoją orbitę jedne elementy, a wyrzucając z niej inne. Tak pojmowanymi elementami mogą być zarówno jednostki ludzkie, jak i grupy czy organizacje. W nawiązaniu do matematycznej teorii grafów nazywamy je „węzłami” (*nods*). Są one połączone wektorami (*edges*), symbolizującymi wzajemne relacje. Stawia to pod znakiem zapytania „systemowość” takich organizacji, ponieważ dość powszechnie uważa się, że konstytutywną cechą systemu są silniejsze związki między jego wewnętrznymi elementami aniżeli między elementami wewnętrznymi a elementami otoczenia (Ackoff, 1973). Co więcej, tradycyjnie pojmowane systemowe podejście do organizacji zakłada, że w systemach organizacyjnych co najmniej jeden element pełni funkcję kontrolno-kierowniczą, realizując jakiś w miarę spójny zamysł. W sieciach jest inaczej. Prostacka wizja organizacji spiętej służbowymi zależnościami, technologią i regulaminami nie wytrzymuje konfrontacji ze współczesną rzeczywistością.

W sieciach realizowane są równoległe i równocześnie lub w przypadkowych sekwencjach czasowych sprzeczne, a nawet wykluczające się wzajemnie związki celów i strategii. Modne określenie *coopetition* bardziej ukrywa i maskuje, aniżeli wyjaśnia to zjawisko (Czakon, 2007). Zasoby, zwłaszcza te najcenniejsze, czyli: intelektualne, informacyjne, kulturowe i ludzkie, wykorzystywane są nie przez jakichkolwiek „właścicieli” czy „zarządców”, ale przez tych, którzy potrafią je zidentyfikować, dotrzeć do nich i wykorzystać je najbardziej efektywnie. Zamiast planowej alokacji zasobów odbywa się swoista „wolna amerykanka”, „gra o zasoby”, do której dostęp jest otwarty dla wszystkich odważnych. Na tej podstawie rodzą się start-upy i przekształcają się zaskakująco szybko w „jednorożce” o miliardowej kapitalizacji. Ludzie nie wiążą się już „na dobre i złe” z jedną organizacją, uczestniczą w wielu i z wielu czerpią zasilenia, choćby pracując jednocześnie dla wielu zleceniodawców i uczestnicząc w nieformalnych układach współdziałania i współdzielenia. Jest to obraz na tyle odmienny od opisów organizacji, które spotykamy w podręcznikach pod-

staw zarządzania, że można i trzeba zadać sobie fundamentalne pytanie: „czy sieci podlegają klasycznym zasadom organizacji i zarządzania?” albo, czy – innymi słowy – nie trzeba tych zasad napisać zupełnie na nowo?”. Metodologia badania systemów stosowana do „konwencjonalnych” organizacji powinna zostać dostosowana do specyfiki sieci.

Przede wszystkim, próbując rozwiązać jakikolwiek problem z dziedziny zarządzania, trzeba uświadomić sobie złożoność środowiska (ekosystemu), w którym przychodzi nam działać. Obejmuje ono kilka organizacji formalnych, zazębionych w zmiennych układach przepływami finansowymi, fizycznymi zasileniami, relacjami współpracy, konkurencji, formalnych podległości, nieformalnych związków itp. Jest to także najczęściej środowisko biologiczne, technologiczne i energetyczne, które ma jakiś czysto fizyczny wymiar. Wymiar społeczny to charakterystyki kulturowe („dżungla subkultur”), kompetencje społecznych, statusu, prestiżu, atrakcyjności socjometrycznej itp. Na tkance społecznej zawieszony jest wymiar psychologiczny, który obejmuje zmienne ludzkie emocje, motywacje, postawy i wyobrażenia o świecie. Tak rozumiane wielowymiarowe, pulsujące sieci połączone są z różną gęstością i intensywnością więziami informacyjnymi w wymiarze politycznym (coraz silniej i bardziej bezpośrednio obecnym w biznesie), społecznym, formalno-biurokratycznym i technologicznym. Wszystkie te elementy sieci, węzły i wektory, mają wymiar prawny, osadzony w jakimś systemie lub kilku systemach stosowania i egzekucji prawa.

Nie ma naukowych narzędzi umożliwiających opis, diagnozę i predykcję zachowania tak skomplikowanych i zróżnicowanych sieci. Możliwe są jedynie wąskie, cząstkowe ujęcia określonych wycinków lub aspektów funkcjonowania sieci. A zarządzanie dotyczy przecież całości sieci w pełnej ich różnorodności i złożoności. Dlatego tak kluczową rolę odgrywają w zarządzaniu intuicja, doświadczenie i zwykłe szczęście albo jego brak. Teoria zarządzania napotyka więc lukę niemożności naukowego opisu obiektu swoich badań i zmuszona jest zadowalać się intuicyjnymi rozwiązaniami problemów praktycznych, do których została powołana.

Niezwykłe ambitną próbą przezwyciężenia tych ograniczeń była omówiona na wstępie tych rozważań ogólna teoria systemów i podejście systemowe w teorii organizacji i zarządzania. Na pierwszy rzut oka łatwo się zorientować, że ambitny plan „systemowców” skończył się niepowodzeniem zarówno w teorii, jak i w praktyce. Choroby i patologie w funkcjonowaniu systemów rozwiązywane są przy pomocy przygotowywanych przez konsultantów recept skoncentrowanych na jednym lub kilku naprędce i wąsko sformułowanych

problemach, jak: adaptacja osiągnięć technologii w konkurencyjnym otoczeniu, obniżka kosztów operacyjnych, przebudowa systemów operacyjnych po przejściu jednej organizacji przez inną, poprawa komunikacji z klientami, pozycjonowanie nowych produktów na rynku itd. Są to rozwiązania użyteczne w krótkim terminie dla zamawiających je menedżerów, niezależnie od negatywnych „efektów ubocznych”, które pokazują się po jakimś czasie w obszarach nieobjętych analizami i zaleceniami konsultantów: np. brak identyfikacji pracowników z firmą w wyniku kolejnych „racjonalizacji zatrudnienia” lub ryzykowne operacje finansowe na granicach uczciwości i prawa, które mszczą się okrutnie w dłuższych okresach. Doraźność i wąsko ustalony zakres dominują w konsultacyjnych kontraktach. Dla tak rozumianej praktyki teoria stanowi mniej lub bardziej adekwatną „podkładkę” i wlecze się „w ogonie” praktyki, opisując i niekiedy uogólniając *good practices*. Niemal nie zdarza się, by teoria zaproponowała coś praktyce, nawet jeśli to coś tak oczywistego jak macierzowa struktura, która „wynaleziona” w latach 80. przez ABB okazała się później niewypałem. Szkoły biznesu, zbudowane wokół silosów funkcjonalnych dyscyplin, takich jak: marketing, finanse, HR czy logistyka, sprzyjają utrwalaniu się sytuacji zapóźnienia teorii w stosunku do praktyki.

Taka rola teorii zarządzania i uprawiających ją szkół biznesu okazuje się coraz bardziej niezadowolająca dla wielu wpływowych środowisk (Parker, 2018). Ukazał się szereg wartościowych, krytycznych opracowań naukowych, zwracających uwagę na ideologiczne podteksty i eksplanacyjną jałowość teorii organizacji i zarządzania głównego nurtu (np. Alvesson i in., 2009; Alvesson, 2011; Kilkauer, 2013; Prasad i in., 2016). Są to jednak prace niszowe, o niewielkiej sile oddziaływania na teorię i praktykę głównego nurtu. Krytyka okazuje się mało skuteczna. Być może zatem należałoby zastanowić się raz jeszcze nad przyczynami porażki podejścia systemowego.

Słabości podejścia systemowego

Mniej i bardziej radykalne krytyki podejścia systemowego w nauce w ogóle, a w teorii i praktyce zarządzania w szczególności, pojawiają się od dawna i mają bogatą bibliografię. Krytyka towarzyszyła podejściu systemowemu przez cały okres „wzlotu i upadku” (np.: Bogusław, 1965; Berlinski, 1976; Lilienfeld, 1978; Koźmiński, 1984; Checkland, 1999). Skupiała się na aspektach ideologicznych („technologia panowania, manipulacji i opresji”) i pragmatycznych (koncepcja trudna w zastosowaniu, nieprzejrzysta, mało zrozumiała).

Analizując pełną listę słabości podejścia systemowego, niejako „przed nawias” należy wyciągnąć „lukę adresata”, czyli brak efektywnego popytu na tego rodzaju koncepcje w wymiarze czysto praktycznym. Całościowa diagnoza i równie całościowa (wszechstronna) propozycja zmian (reform) nie jest ofertą atrakcyjną dla menedżerów odpowiedzialnych za konkretną organizację lub jej wydzieloną część, a przede wszystkim za zestaw wymiernych rezultatów, od których zależy ich wynagrodzenie i kariera. W przypadku organizacji niebiznesowych, zwłaszcza kontrolowanych przez państwo, zadania nie są być może wymierne (np. polityczne czy wręcz personalne), niemniej pozostają konkretne i powiązane z losem odpowiedzialnych za nie osób. Można przyjąć założenie, że tego rodzaju diagnoza i propozycje terapii kierowane są do zwierzchników zarządzających: właścicieli i dysponentów władzy politycznej. Także pod tym adresem może się spotkać z mało entuzjastycznym przyjęciem. Całościowa diagnoza i propozycje zmiany formuły tworzenia lub przechwytywania wartości przez organizację niesie bowiem ze sobą ryzyko dla aktualnego kierownictwa. Może oznaczać zakwestionowanie jego kwalifikacji, władzy i przywilejów. Bardziej korzystne może się wydawać „wykorzystanie do końca” aktualnie realizowanej formuły i odejście w wybranym momencie na przewidywalnych warunkach. Wobec takiego rozumowania podręcznikowe „przetrwanie i rozwój organizacji” stają się częścią formułką. Organizacje służą przede wszystkim interesom swoich elit kierowniczych. W języku W. Kieżuna można określić to zjawisko mianem „metapatologii”.

Systemowa analiza i synteza może się okazać atrakcyjna dla „buntowników” i promotorów zasadniczych, rewolucyjnych zmian. Przeważnie jednak nie dysponują oni możliwościami przeprowadzenia kompleksowej analizy, a tym bardziej – całościowego programu zmian. Przysłowiowe „okna możliwości” otwierają się w warunkach fuzji i przejęć, gdy organizacja musi zostać „wymyślona na nowo”, albo podczas zmian władzy politycznej, gdy poszukiwane są nowe formuły funkcjonowania państwa i zależnych od niego organizacji. Z reguły jednak, kiedy „buntownicy” dochodzą do władzy w organizacjach, nie mają czasu, środków ani niezbędnego doświadczenia, by wykorzystywać biernie (a zwłaszcza czynnie) skomplikowany aparat analityczny. Na placu boju pozostają więc stabilne merytokracje (jak np. Singapur), które mimo swego elityzmu mają zdolność elastycznego dostosowania się do zmian (Tan, 2008). Takie sprawnie funkcjonujące biurokracje państwowe zaludnione przez technokratów (Kurczewska, 1997) bywają jednak przedmiotem ataków z pozycji demokracji i sprawiedliwości społecznej. Zdarzają się korporacje zarządzane

w sposób pozwalający na wykorzystanie analiz systemowych do promowania ciągłych zmian i innowacji. Przykładem jest GE w okresie rządów Jacka Welcha, było tam jednak bardzo dużo brutalnej socjotechniki (Tichy i Sherman, 1994). Imitowanie Welcha nikomu się w gruncie rzeczy nie udało. Ten model rewolucyjny w końcówce ubiegłego wieku stracił dziś swoją aktualność i atrakcyjność na rzecz sieci. Wielkie koncepcje systemowe nie mają więc dobrze określonego adresata. Jest to zapewne jedna z przyczyn nadmiernej skłonności do formalizowania analiz systemowych.

Formalizacja najczęściej przyjmuje postać mniej lub bardziej wyrafinowanych modeli matematycznych. Bardzo dobitnie zwracali uwagę na to niebezpieczeństwo najwybitniejsi przedstawiciele podejścia systemowego. G.H. Weinberg (1970, s. 84) pisał: „Jedną z trudności matematycznego ujmowania problemów jest niemożność odróżnienia rozumowania »bezpłodnego« od »owocnego«. Myślenie w kategoriach systemów ogólnych zapada czasem na degeneracyjną chorobę hiper matematyzacji. Tworzy się wielkie porywające i poprawne teorie matematyczne, często nazywane »teoriami systemów ogólnych«, które są bezpłodne niczym muły. Są one bezpłodne, ponieważ można je zastosować do wszystkiego, a więc do niczego. Są one na dodatek podwójnie bezpłodne, ponieważ na płaszczyźnie matematyki nie można ich odróżnić od teorii owocnych. Na domiar złego tracimy siły pracując nad nimi. Używając słów, poświęcimy wprawdzie elegancję formy, ale za to zbliżymy się do rzeczy, o których chcemy myśleć”. Boulding (1969) ujął to zwięźle: „matematyka stosowana na jakimkolwiek polu jest wspaniałym sługą, ale bardzo złym panem”. Niestety elegancja jest wartością poszukiwaną w kręgach akademickich i systemowcy wpadli w pułapkę matematycznych modeli, które natychmiast „traciły zęby” w konfrontacji z jakimkolwiek rzeczywistym problemem, z reguły mającym wymiar psychospołeczny. Ta pułapka wygasiała zainteresowanie praktyki i zastopowała rozwój metodologii. Trzeba więc dziś pracować od nowa nad mieszanymi ilościowo-jakościowymi metodami badań.

Systemowa diagnoza sieci

Największą słabością dominujących obecnie form diagnostyki i analityki organizacyjnej jest ich „wyspowy” charakter: traktowanie badanych przypadków jako wyizolowanych lub jedynie luźno powiązanych z najbliższym otoczeniem (np. rynkowym). Jest to szczególnie istotnie w warunkach „uogólnionej niepewności”, która dotyka organizacje z nieoczekiwanych i często odległych

stron. Systemowe podejście do świata oparte na idei hierarchii systemów pozwala przezwyciężyć tę słabość.

Punktem wyjścia musi być identyfikacja ekosystemu, w którym zachodzą interesujące nas procesy. Niezależnie od tego, czy sieć, w której rozgrywa się badany przez nas problem, składa się z jednostek ludzkich powiązanych więziami o charakterze osobistym, czy z instytucji organizacji lub grup połączonych bardziej skomplikowanymi więziami, konieczne jest opisanie składu i struktury tej całości (Newman, 2010, s. 8–11).

- Po pierwsze, sieć składa się z jednostek połączonych więziami o różnej sile (*strong and weak ties*). Określenie (przybliżony pomiar) tej siły pozwala na określenie gęstości (*density*) sieci. Upoważnia to do wnioskowania o związkach między wielkością a stopniem centralizacji (Prell, 2012). Istotna jest także zewnętrzna lub wewnętrzna dominująca orientacja poszczególnych elementów sieci.
- Po drugie, ocena stopnia kohezji i gęstości sieci pozwala ocenić, czy i w jakiej mierze jest ona podzielona na względnie niezależne podzespoły, czyli względnie zwarte podstruktury (Moody i White 2003). Niektóre z nich odgrywają rolę węzłów (*hubs*) kształtujących strumienie informacji, logistyki czy energii.
- Po trzecie, analiza sieci umożliwia określenie ról, jakie w niej odgrywają poszczególne elementy. Szczególnie istotna jest identyfikacja ról brokerskich, polegających na tworzeniu czasowych powiązań dla osiągnięcia określonego celu (Stevenson i Greenberg, 2000). Wyróżnić można role: brokerów kontaktu, koordynacji, konsultacji czy reprezentacji (Prell, 2012, s. 126–128). Stawia to na porządku dziennym sprawę płynności i zmienności konfiguracji tradycyjnie pojmowanego przywództwa, które w sieciach staje się bardziej „płynne”: dostosowane do funkcji, zadań i wyzwań. Nie jest więc pełnione trwale przez tę samą jednostkę.
- Po czwarte, opis i analiza ekosystemu sieci powinny pozwolić na ocenę jej potencjału. Chodzi szczególnie o kapitał społeczny wynikający z konfiguracji powiązań sieciowych (Wellman i Frank, 2001). Możliwa jest także ocena intelektualnego i materialnego (w tym finansowego) potencjału wynikającego z sieci (Newman, 2010).

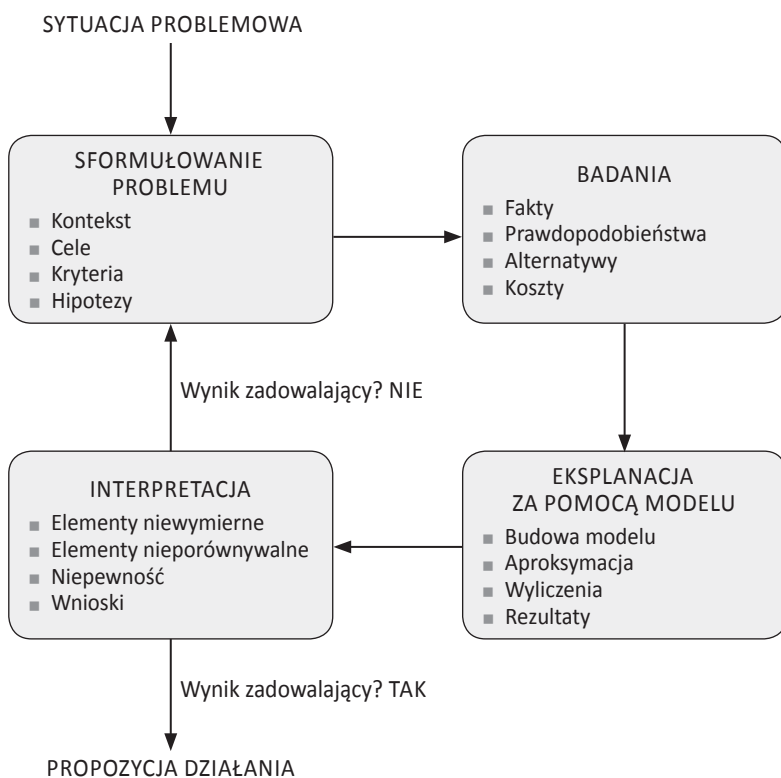
Systemowa analiza sieci charakteryzuje się logiką zasadniczo odmienną od klasycznej diagnostyki organizacyjnej, której przedmiotem są swego rodzaju „obiekty fizyczne”, organizacje o stabilnym składzie, zidentyfikowanych inte-

resariuszach o sprecyzowanych wiązках celów (preferencji) i wyraźne określonych granicach. Osią krystalizacji systemowej diagnozy sieci jest problem: zadanie do rozwiązania. To ono określa zakres badanego ekosystemu, wektory zainteresowania i pulsujące konstelacje ze zmienną siłą powiązanych ze sobą elementów. Problemem jest zawsze postrzegana luka pomiędzy stanem oczekiwany a rzeczywistym i sposób zamknięcia lub zmniejszenia tej luki. Tak rozumiane problemy klasycy: Simon i Newell (1958) podzielili na trzy podstawowe klasy:

1. Problemy o dobrze określonej strukturze (*well structured*), czyli takie, które jesteśmy w stanie przedstawić w formie ilościowej, ponieważ poznaliśmy je dostatecznie dobrze, opracowaliśmy opisujące je modele matematyczne, dostatecznie precyzyjne narzędzia pomiaru i możemy poszukiwać rozwiązań przy pomocy algorytmów.
2. Problemy o nieokreślonej strukturze (*unstructured*), czyli takie, które da się wyłącznie opowiedzieć słowami, czyli przedstawić jakościowo. Dotyczą one problemów, których w ogóle nie można (lub nie potrafimy) mierzyć.
3. Problemy o słabo określonej strukturze (*ill-structured*), czyli takie, które zawierają elementy zarówno ilościowe, jak i jakościowe, przy czym te ostatnie dominują, przesądzają o istocie problemu.

Z biegiem lat ta klasyczna typologia ulegała pewnej ewolucji. Po pierwsze, problemy o dobrze określonej strukturze stały się domeną systemów sztucznej inteligencji, zdolnych nie tylko do stosowania algorytmów, ale także do ich tworzenia. Po drugie, można zaobserwować zjawisko parametryzacji problemów o nieokreślonej strukturze, czyli poszukiwania dla nich wymiernych wskaźników i dokonywania ich pomiaru statystycznego w ramach układów *big data*, czyli wielkich zbiorów danych dostępnych dzięki powszechności zastosowania technologii obliczeniowych i przesyłu danych. Przykładem są coraz powszechniejsze pomiary takich zjawisk jak „dobrostan”, „szczęście”, „zadowolenie”, „lojalność” itp. W ten sposób problemy o nieokreślonej strukturze przechodzą do kategorii problemów o słabo określonej lub określonej strukturze. Po trzecie, coraz powszechniejsza i dokładniejsza parametryzacja naszego codziennego i potocznego (np. związanego z zakupami) oglądu świata powoduje, że większość problemów menedżerskich (zwłaszcza rozstrzyganych na wyższych szczeblach) przechodzi do kategorii problemów o słabo określonej strukturze („mieszanych”).

Najdoskonalszą metodą rozwiązywania tego rodzaju problemów pozostaje opracowana przed 60 laty w Rand Corporation analiza systemowa (Quade, 1963; 1966; Koźmiński, 1976; Miser, 1995). Procedura ta obejmuje cztery podstawowe, sprzężone ze sobą etapy analizy, wielokrotnie cyklicznie powtarzane: sformułowanie problemu, badanie, eksplanację (wyjaśnienie) i interpretację, która umożliwi sformułowanie proponowanego rozwiązania problemu (Koźmiński, 1976, s. 38–42). Jeśli rozwiązanie zostaje uznane za niezadowolające lub nie w pełni zadowolające, cała procedura, łącznie ze sformułowaniem problemu, zostaje powtórzona, nawet wielokrotnie. Na tym polega iteracyjny charakter analizy systemowej.



Rysunek 1. Procedura analizy systemowej

Źródło: Quade (1963, s. 11, 38).

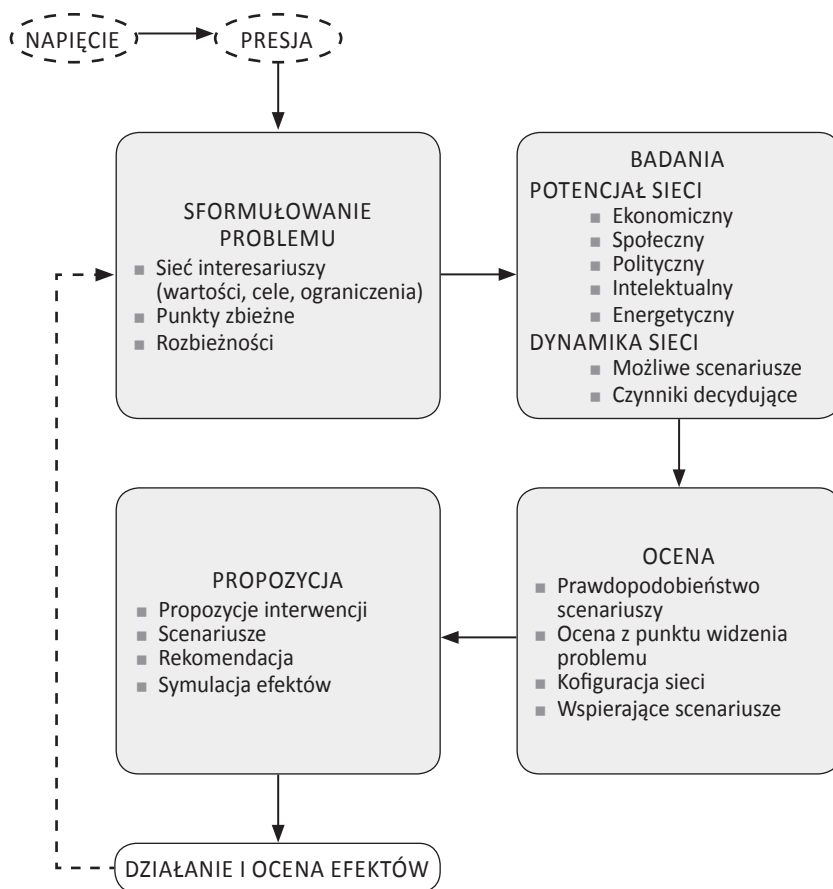
Nietrudno się zorientować, że tak określona procedura diagnostyczno-projektowa wymaga dostosowania do specyfiki organizacji sieciowych. Odnosi się co prawda do problemów o słabo określonej strukturze, ale o wyraźnie

określonym kontekście, celach i kryteriach oceny rozwiązań. W strukturach sieciowych są one bardziej płynne i zmienne, ponieważ wynikają z rozbieżności wartościowań i ocen stosowanych przez interesariuszy połączonych zmieniającymi się relacjami. Innymi słowy: zmuszeni jesteśmy budować diagnozy na niestałym i chybliwym gruncie. W tradycyjnie pojmowanej analizie systemowej badanie dotyczy jednoznacznie ustalanych faktów, prawdopodobieństw ich wystąpienia i związanych z tym kosztów.

W strukturach sieciowych sytuacja jest bardziej skomplikowana. Kluczem jest potencjał dynamiki sieci, która prowadzi do realizacji różnych scenariuszy w zależności od kilku czynników decydujących, którym można przypisywać zamiar rozmyślny. Mamy więc do czynienia ze swego rodzaju grą, która nie jest ani w pełni przewidywalna, ani w pełni losowa. Taka sytuacja wymaga oceny, a nie jedynie eksplanacji realizowanych w klasycznej analizie systemowej. Tak rozumiana ocena polega, z jednej strony, na identyfikacji kilku najbardziej prawdopodobnych scenariuszy, a z drugiej, na przewidzeniu ich oceny przez interesariuszy w sieci. Dzięki temu możliwe staje się wyodrębnienie konfiguracji sieci wspierających (najbardziej uprawdopodobniających) konkretne scenariusze. Na tej podstawie możliwe staje się zaproponowanie takiego „planu gry”, który w maksymalnym stopniu zapewnia rozwiązanie lub przybliżenie się do rozwiązania problemu.

Oczywiście taka propozycja musi być zweryfikowana w procedurze szeroko rozumianej symulacji. Negatywna ocena wyniku zgodnie z iteracyjnym charakterem procedury powinna doprowadzić do jej powtórzenia. Instrumentem diagnozy może więc stać się gra symulacyjna odwołująca się do strategii stosowanych przez uczestników. Przykładem mogą być gry stosowane przez brytyjską marynarkę wojenną w czasie „bitwy o Atlantyck”. Pozwoliły one zidentyfikować strategie stosowane przez dowództwo niemieckiej floty podwodnej w zwalczaniu alianckich konwojów morskich i skutecznie im przeciwdziałać (Parkin, 2021).

Jakie podmioty przeprowadzają takie procedury? Takie, które są żywotnie zainteresowane kompleksowymi rozwiązaniami, godzącymi różnorodnie i zmienne interesy wielu podmiotów działających w warunkach uogólnionej niepewności. Mogą to być organizacje rządowe, międzyrządowe, sztaby i think tanki wojskowe, partnerstwa publiczno-prywatne, wielkie firmy technologiczne o globalnym zasięgu i cywilizacyjnym oddziaływaniu. Wspólnym mianownikiem ich działania jest „polowanie na patologie”, jak rozumiał je Witold Kieżun.



Rysunek 2. Analiza systemowa organizacji sieciowych

Źródło: opracowanie własne.

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, R.L. (1973). O systemie pojęć systemowych. *Prakseologia*, 2, 143–161.
- Alvesson, M., Bridgeman, T. i Willmott, H. (red.) (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. (red.) (2011). *Classics in Critical Management Studies*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Baldwin, C. i Clark, K. (1997). Managing in the age of modularity. *Harvard Business Review*. September–October, 84–93.
- Berlinski, D. (1976). *On Systems Analysis*. Cambridge: MIT Press.
- Boguslaw, R. (1965). *The New Utopians: A Study of System Design and Social Change*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- Boulding, K.E. (1969). Economics as a Moral Science. *American Economic Review*, 59(1), 1–12.
- Carzo, R. i Yanouzas, J. (1967). *Formal Organizations. A Systems Approach*. R.D. Irwin: Homewood Illinois.
- Cavaleri, S. i Obloj, K. (1993). *Management Systems: A Global Perspective*. Wadworth Publishing: Belmont Cal.
- Checkland, P. (1999). *Systems Thinking Systems Practice*. New York: Wiley.
- Cushman, D.P. i King, S.S. (1995). *Communication and High Speed Management*. New York: SUNY Press.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo AE.
- Forrester, J.W. (1995). *Counterintuitive Behavior of Social Systems*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Foster, J.B. i McChesney, R.W. (2012). *The Endless Crisis. How Monopoly-Finance Capital Produces Stagnation and Upheaval From the USA to China*. Monthly Review Press: New York.
- Jackson, M.C. (2000). *Systems Approaches to Management*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Jackson, M.C. (2003). *Systems Thinking. Creative Holizm for Managers*. John Wiley & Sons: Chichester UK.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kieżun, W. (2012). *Patologia transformacji*. Warszawa: Poltext.
- Kilkauer, T. (2013). *Managerialism: A Critique of an Ideology*. London: Palgrave Macmillan.
- Klincewicz, K. (2008). Organizacje bez granic – łańcuchy dostaw, sieci, ekosystemy. W: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: WAI P.
- Koźmiński, A.K. (1976). *Analiza systemowa organizacji*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K. i Zawiślak, A.M. (1982). *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K. (1984). Przedmowa do wydania polskiego. W: L. Von Bertalanffy (red.), *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*. Warszawa: PWN.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. i Latusek-Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji od systemu do sieci*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Koźmiński, A.K. i Obłój, K. (1989). *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE.
- Kurczewska, J. (1997). *Technokraci i ich świat społeczny*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Lilienfeld, R. (1978). *The Rise of Systems Theory. An Ideological Analysis*. New York: Wiley.
- Mazur, M. (1966). *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*. Warszawa: PWN.
- Miser, H.J. (1995). *Handbook of Systems Analysis*, Vol: 1,2,3. Wiley & Sons.

- Moody, J. i White, D.R. (2003). Structural cohesion and embeddness: A hierarchical concept of social groups. *American Sociological Review*, 68(1), 103–127.
- Newman, M.E.J. (2010). *Networks. An Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Obloj, K., Cushman, D.P. i Kozminski, A.K. (1995). *Winning. Continuous Improvement Theory in High Performance Organizations*. Albany N.Y.: Suny Press.
- Parker, M. (2018). *Shut Down The Business School. What's Wrong With Management Education*. London: Pluto Press.
- Parkin, S. (2021). *Ptaki i wilki. Tajna gra, która odwróciła losy II wojny światowej*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Prasad, A., Prasad, P., Mills, A. i Helms Mills, J. (red.) (2016). *The Routledge Companion to Critical Management Studies*. Routledge: London and New York.
- Prell, C. (2012). *Social Network Analysis*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.
- Quade, E.S. (1963). *Military Systems Analysis*. Santa Monica, Cal: Rand Corporation.
- Quade, E.S. (1966). *Systems Analysis Techniques for Planning, Programming, Budgeting*. Santa Monica, Cal: Rand Corporation.
- Simon, H.A. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Simon, H.A. i Newell, A. (1958). Heuristic problem solving: the next advance in operation research. *Operations Research*, 4, 2–16.
- Slaughter, A.M. (2017). *The Chess Board and the Web. Strategies of Connection in a Networked World*. New Heaven: Yale University Press.
- Smith-Doerr, L. i Powel, W.W. (2005). Networks in economic life. W: N. Smelser i R. Swedberg (red.), *Handbook of Economic Sociology*. New York: Princeton University Press.
- Stevenson, W.B. i Greenberg, D. (2000). Agency and social networks: Strategies of action in a social structure of position, opposition and opportunity. *Administrative Science Quarterly*, 45, 651–678.
- Tan, K.P. (2008). Meritocracy and Elitism in a Global City: Ideological Shifts in Singapore. *International Political Science Review*, January 29, 7–27.
- Tichy, N.M. i Sherman, S. (1994). *Control Your Destiny or Someone Else Will*. New York: Harper Business.
- Weinberg, G.M. (1979). *Myslenie systemowe*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne: Warszawa.
- Wellman, B. i Frank, K. (2001). Network capital in a multi-level world: Getting support in personal communities. W: N. Lin, K. Cook i R. Burt (red.), *Social Capital. Theory and Research*. New York: Aldine de Gruyter.



Prof. dr hab. ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI, socjolog, ekonomista i profesor nauk o zarządzaniu, założyciel Akademii Leona Koźmińskiego i jej rektor (1993–2011). Wcześniej pracował na wydziale Zarządzania UW, gdzie został pierwszym demokratycznie wybranym dziekanem po 1980 roku. Tu spotkał się z profesorem Kieżunem, a następnie kontynuował współpracę w ALK.

ETOS ORGANIZACYJNY, CZYLI O ZAGROŻENIACH PŁYNĄCYCH Z AUTONOMIZACJI CELÓW DLA ZARZĄDZANIA DLA DOBRA WSPÓLNEGO

Monika Kostera, Tomasz Ochowski



Wstęp

Witold Kieżun (1971) diagnozuje patologie organizacji, czyli pewne typowe dewiacje, mające dysfunkcjonalne konsekwencje dla działania współczesnych organizacji, powodujące „marnotrawstwo, w sensie ekonomicznym i (lub) moralnym, przekraczające granice społecznej tolerancji” (Kieżun, 2012, s. 16). Mimo że oryginalna publikacja pochodzi sprzed pół wieku i wywodzi się z innego systemu społeczno-gospodarczego, jedna z opisanych przezeń patologii nie straciła nic na aktualności – przeciwnie, jej znaczenie zdaje się stale rosnać. Patologia ta to negatywna autonomizacja celów. Istnieją trzy główne typy autonomizacji, wzajemnie się wspierające. Pierwszy polega na przekierowaniu organizacji na realizowanie celów partykularnych zamiast celu głównego, gdzie cel główny jest rozumiany jako cel wszystkich lub większości uczestników (Kieżun, 1971, s. 12). Takie przeorientowanie się powoduje osiągnięcie korzyści partykularnych, zamiast realizowania strategii wspólnego dobra polegającej na przetrwaniu organizacji (Obłój, 1987).

Dwa kolejne typy autonomizacji (Kieżun, 1998, s. 376) dotyczą działań rozpraszających energię organizacji. Drugi typ oznacza zmianę sposobu działania.

Trzeci obejmuje taką zmianę celów, w której środek działania sam staje się celem głównym. Pewne miary i zasady, które miały być pomocne dla realizacji nadrzędnych celów, koncentrują całą energię i uwagę. Te dwa typy autonomizacji celów zbliżone są do tzw. prawa Goodharta. Brytyjski ekonomista Charles Goodhart (1984) zauważa, że jakiegokolwiek wskaźniki ekonomiczne (i nie tylko) mają sens jedynie wtedy, gdy mierzone są niezależnie od działań badanych organizacji. Innymi słowy, jeśli organizacje świadomie starają się realizować konkretne cele ujęte w parametry i wskaźniki, poważnie obniża to ich przydatność w mierzeniu ogólnej jakości. Aspekty nieuwzględniane w parametrach siłą rzeczy zostaną zaniedbane. Dlatego np. warunki pracy nieszczególnie obchodzą współczesnych pracodawców. Jeśli znajdziemy jakikolwiek wskaźnik informujący o stanie jakiegoś systemu, będzie on miarodajny tak długo, jak długo nie będzie podatny na bezpośrednie manipulacje. Natomiast w momencie, kiedy podniesienie rzeczoności wskaźnika ustalone jest jako cel, wiadomo że organizacja będzie starać się działać bezpośrednio na niego, a nie na to, co ma on mierzyć. W efekcie cel główny bywa pomijany lub wręcz ulega destrukcji, czyli ma miejsce pierwszy typ autonomizacji.

Autonomizacja celów stanowi zatem zerwanie z zarządzaniem dla dobra wspólnego (np. Chrostowski i Kostera, 2019) i współwystępuje ze zjawiskiem rozproszenia wartości organizacyjnych i z utratą umiejętności definiowania celu głównego, co utrudnia albo uniemożliwia korektę zarządczą (Kieżun, 1998). W tym tekście argumentujemy, że proces ten jest w zasadzie nieodwracalny i że rodzi długookresowe konsekwencje w postaci utraty równowagi systemu. Dzieje się tak dlatego, że w ślad za autonomizacją podąża erozja etosu organizacyjnego, co niszczy mechanizmy samokontroli i zaszczepia toksyczne postawy, takie jak hipokryzja i patologie władzy.

Autonomizacja celów

Zdefiniowane we wstępie pojęcie „autonomizacji celów” organizacyjnych należy do terminów, które, aczkolwiek nie zawsze wprost definiowane, to już dawno zadomowiły się zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania. I jedni, i drudzy nie mają raczej wątpliwości – czasami posługując się intuicją, czasem retorycznym *deixis* – iż chodzi o proces (czy procesy) „odrywania się” organizacji bądź jej poszczególnych jednostek od zakładanych wcześniej, pierwotnych celów (np. Szewczyk i Stawarz, 2020; Szostak, 2021).

A jednak powszechna zgodność rozumienia przywołanego zjawiska kończy się na tym bardzo ogólnym poziomie. Pod taką samą nazwą kryją się bowiem dwa odmienne użycia terminu, a zarazem dwa odmienne wartościowania organizacyjnej codzienności.

Pierwsza wersja narracji o autonomizacji celów wyrasta wprost z ideologii ekonomicznego instrumentalizmu (zob. np. Zawadzki, 2009). Proponujemy wersję tę obdarzyć mianem „lirycznej”, wykorzystując znane określenie, które przed laty Jan Strzelecki (1981) stworzył na potrzeby zupełnie innej (choć może nie tak zupełnie) problematyki. „Liryczne” ujęcie autonomizacji celów, a co za tym idzie, działań realizujących dane cele organizacji, zawiera optymistyczny, wręcz sielski obraz. Na przykład czytelnik polskiej internetowej *Encyklopedii Zarządzania* (2020) ma prawo się nawet rozmarzyć, gdy zdobywa autorytatywne informacje o tym, jak zautonomizowane cele „z punktu widzenia samej organizacji dążą do ochrony własnych interesów”.

Dalej autorki cytowanego hasła piszą równie stanowczo: „Autonomizacja celów pozwala na dostosowanie organizacji do otoczenia w przypadkach ekstremalnych zagrożeń jej istnienia, zwiększa elastyczność dostosowania organizacji do otoczenia, co z punktu widzenia społecznego jest korzystne” (ibidem). I wreszcie następuje w pełni liryczna konkluzja:

Tylko taka organizacja, która umie odkryć i realizować własne cele, będzie dobrze spełniać swoje zewnętrzne funkcje i realizować interes społeczny w warunkach demokratycznego państwa o gospodarce rynkowej [w domyśle, chodzi właśnie o cele odmienne od pierwotnych, na przykład takich, dla których dana organizacja powstała] (Szewczyk i Stawarz, 2020).

Przytoczoną encyklopedyczną narrację z wyraźnym odcieniem lirycznym na temat autonomizacji celów organizacji rozwija także szereg publikacji o charakterze naukowym (zob. np. prace cytowanego już Daniela Szostaka, 2021, dotyczące branży turystycznej, zaś spośród autorów zachodnich badania Skandynawów: Jarla Trondala i Frodde Veggelanda (2014) na temat autonomii organizacji biurokratycznych). Trudno zaprzeczyć temu, iż stanowią one interesujący, często nawet istotny wkład do wiedzy o zarządzaniu.

Jednocześnie jednak cytowane ujęcie charakteryzuje wyraźna „ślepotą na szorstki charakter świata pracy”¹, by odwołać się do sformułowania, którego

¹ Dosłownie: *work life*, czyli „życia zawodowego”.

przy innej okazji użył krytyczny badacz historii zarządzania, profesor Babson College, James Hoopes (2003, s. 260). Właśnie „szorstkość” rzeczywistości organizacyjnej każe bowiem traktować autonomizację z większą nieufnością, niż ujmuje to zasygnalizowana „wersja liryczna”. Szczególnie zaś uczy dystansu do roszczeń instrumentalnego rozumu ekonomicznego wobec tego fenomenu. Rozumu, który każe widzieć tylko jasne strony „odcinania się” organizacji od jej celów pierwotnych jako panaceum na wyzwania środowiska (nawet czy choćby tylko ekstremalne).

Naśladując nieco styl myślenia bohaterów felietonów Stefana Wiecheckiego „Wiecha”, pozwalamy sobie zauważyć, iż pozytywne aspekty omawianego zjawiska *rzeczywiście bywają...* ale raczej rzadko. Mają tego świadomość, opartą na badaniach i wnikliwej obserwacji, naukowcy rozwijający drugą z zapowiadanych wcześniej wersji rozumienia autonomizacji celów organizacyjnych, to jest wersji krytycznej. Traktują oni autonomizację celów przede wszystkim jak symptom patologii życia organizacyjnego. W Polsce taki sposób ujmowania charakteryzowanego fenomenu zapoczątkowała, nieco ponad pół wieku temu, książka habilitacyjna Witolda Kieżuna *Autonomizacja jednostek organizacyjnych* (1969). Warto przy tej okazji podkreślić, iż na terenie naszej części Europy krytyczny nurt zarządzania powstał nie tylko z inspiracji myślą zachodnią, ale przede wszystkim jako konceptualizacja dramatycznych, często absurdalnych rodzimych doświadczeń kontekstu praktyki organizacyjnej. Taki był właśnie przypadek Kieżuna, a także losy przywołanej pracy. Warszawski badacz wykorzystał przy jej realizacji, charakterystyczną dla całej swojej drogi naukowej, „synergię między teorią i doświadczeniami praktycznymi” (Mikołajczyk, 2006, s. 97), które wówczas zdobywał przede wszystkim jako pracownik Narodowego Banku Polskiego na różnych stanowiskach, włącznie z okresową rolą doradcy prezesa, mimo iż daleko mu było do PRL-owskiego establishmentu.

Kieżun, konceptualizując realia – jak sam to nazywał – „księżycowej ekonomii” (Kieżun i Jarocki, 2013), formułuje definicję patologii organizacji, wskazując, iż polega ona na „względnie stałej nieefektywności organizacji powodującej marnotrawstwo przekraczające granice tolerancji społecznej” (Kieżun, 1979, s. 619). Gdy uwzględni się konwencję językową oraz ramy ideologiczne wymuszone przez cenzurę czasów PRL-u, nie tylko kontrolującej, lecz także kreującej przestrzeń komunikacyjną, również dla dzisiejszego czytelnika wyraźnie ujawnia się duży realizm oraz nasycenie aksjologiczne cytowanej definicji, uwzględniającej nie tylko samą organizację, ale i jej zobowiązania wobec środowiska.

Na takim tle cytowany badacz, a zarazem refleksyjny praktyk rozwija pojęcie „autonomizacji”. Jego zdaniem nazwa ta dotyczy zjawiska, które „może wstępnie być opisane jako zastępowanie celów głównych przez cele drugorzędne, albo przez inne cele główne, jako modyfikowanie metody działania, wreszcie jako przesunięcie celów na cele pośrednie, wypierające główne” (Kieżun 1979, s. 620). Następnie dodaje, z dużą dozą realizmu, że „oczywiście, powyższe zmiany można uznać za negatywne tylko tak długo, jak powodują marnotrawstwo, które, gdy mierzone jest zgodnie ze społecznymi normami, przekracza granice dopuszczalnej tolerancji” (ibidem).

Kieżunowska koncepcja autonomizacji, czy mówiąc inaczej, przesunięcia celów, nawiązująca do wcześniejszych prac amerykańskich Roberta Merton, a rozwinięta przede wszystkim na podstawie doświadczeń „księżycowej ekonomii” PRL-u, okazała się bardziej uniwersalna niż inspiracje jej powstania. Autor powtarza ją bez większych zmian na kartach *Patologii transformacji* (2012), swej głośnej pracy krytykującej sposób przeprowadzania zmian w Polsce po 1989 roku. Przy charakterystyce patologii organizacyjnej dodaje wszakże istotne uzupełnienie – chodzi o marnotrawstwo zarówno ekonomiczne, jak i moralne.

Do dziś po ujęcia zaproponowane przez Kieżuna sięgają kolejne pokolenia polskich badaczy patologii organizacyjnych (np. Pasieczny, 2012; Kaczmarek, 2014; Pietruszka-Ortyl, 2016; Zieliński, 2017; Kwaśny, 2019; Romaniszyn, 2020; Zubek, 2020; Puszko, 2021; Wojnicki, 2021).

Kieżun (1971) wyraźnie łączy zdrowy organizacyjny „cel główny” z ideą dobra wspólnego – ma to być cel przyświecający co najmniej większości uczestników. Na miejscu jest tu zatem bardziej pogłębiona refleksja nad korzeniami tego, co wspólne w organizacji – czyli nad etosem.

Etos organizacyjny

Pojęcie etosu a działania organizacyjne

Termin „etos” należy do dziedzictwa kultury śródziemnomorskiej. Starożytni Grecy rozumieli pod tym słowem „obyczaj, charakter, sposób postępowania” (Korolko, 2004, s. 193). W tradycyjnych ujęciach na kartach polskiej literatury przedmiotu, a także literatury pięknej, rozpowszechniło się rozumienie etosu – używane szczególnie przy poruszaniu kwestii heroicznego – jako postawy (Korolko, 2004; Otwinowska, 1996 i in.).

Etos bywa często przedmiotem rozważań w literaturze klasycznej. Na przykład w *Pracach i dniach* Hezjoda (1914)² w oryginalnej greckiej wersji oznacza zarówno osiedla ludzkie, jak i zbiorowy charakter moralny, jak podaje filolożka klasyczna i tłumaczka Inga Grześczak (2012, osobisty kontakt mailowy). Inne znaczenia to: zwyczaj, zachowanie, sposób bycia, usposobienie, charakter w dramacie (ibidem). Arystoteles (2012) opisuje etos jako jeden z trzech sposobów perswazji w retoryce (pozostałe dwa to *logos* i *patos*) i wiąże się z kompetencją moralną mówcy i słuchaczy. Etos odnosi się do ogólnej wiarygodności mówcy, jego sympatii i autorytetu. Istnieją trzy rodzaje etosu: *phronesis*, czyli mądrość praktyczna; *arête*, czyli cnota; oraz *eunoia*, czyli pozytywne nastawienie do słuchaczy (Hyde, 2004).

W refleksji filozoficznej i społecznej etos odnosi się do charakteru moralnego w kontekście grupy lub miejsca (Tischner, 2008). Etos może być postrzegany jako przestrzeń, obszar i często jest związany z miejscem fizycznym, jak wieś, region czy krajobraz. Jest także atrybutem grupy ludzi dzielących tożsamość, jak np. grupa zawodowa czy ruch społeczny. Odnosi się do wartości i norm konstytutywnych dla społeczności, czy to ze względu na osobliwości geograficzne i klimatyczne, czy też ze względu na to, co społeczność robi i dłaczego. Zapewnia poczucie tożsamości zbiorowej zakorzenionej w ideałach, celach i normach zawodu lub organizacji (Kostera, 2014). W przeciwieństwie do innych konstruktów określających tożsamość grupową etos nie dzieli grupy na insiderów i outsiderów, i nie zawiera elementu ksenofobii, choć jest ekskluzywny, czyli określa normy (zwłaszcza etyczne) grupy. Opiera się na uczuciach wyższych i ideałach, czyli tym, co sprawia, że społeczność odczuwa wyższą potrzebę angażowania się w charakterystyczne dla niej praktyki i dążenia do wypełniania norm. W czasach pogłębiających się poważnych kryzysów: ekologicznych, ekonomicznych i kulturowych kwestia norm: etyki i etosu w praktykach zarządzania i organizowania nabiera pierwszorzędного znaczenia (Kostera, 2020).

Max Weber (2012) rozumie etos jako sposób życia, zbiorową predyspozycję moralną i socjologiczną, podwaliny systemu społecznego. I tak na przykład religie wspierają rozwój etosu, a w szczególności „purytanizm niósł etos racjonalnej organizacji kapitału i pracy” (ibidem, s. 103)³, tworząc podwaliny

² Odwołania zawierają, zgodnie z przyjętą konwencją cytowania typu „harwardzkiego”, źródła przeczytane przez nas przed napisaniem tego tekstu, nie źródła oryginalne.

³ Tłumaczenia nasze, jeśli nie zaznaczono inaczej.

nowoczesnego społeczeństwa. Pierre Bourdieu zwraca uwagę na pochodny aspekt etosu, lecz z bardziej dynamicznym akcentem. Używa tego terminu we francuskim oryginale *Questions de sociologie* (1980) na oznaczenie zbioru predyspozycji moralnych. Przedmiotem jego rozważań jest *habitus* – termin szerszy niż etos, oznaczający ogólne dyspozycje wynikających z socjalizacji i akumulacji symboli członków społeczeństwa. *Habitus* obejmuje cały zestaw zjawisk i procesów, takich jak: formalna i nieformalna edukacja, wychowanie, socjalizacja w kulturze. Natomiast etos to „obiektywnie systematyczny zbiór przepisów o wymiarze etycznym, praktycznych zasad” (Bourdieu, 1980, s. 133), a więc element tych szerszych zjawisk i procesów.

Maria Ossowska (2000) używa terminu „etos” do opisu rycerskiego kodeksu obyczajowego i jego znaczenia dla rozwoju nowoczesnego społeczeństwa, zwłaszcza grup społecznych o wysokim poczuciu wartości i kontroli wewnętrznej. Akcent na zasady obyczajowe, przekonania i refleksyjność kładzie także Michel Foucault, który charakteryzuje etos jako samodyscyplinę, samoregulację, wymagającą refleksyjności w działaniu i myśleniu. Jest to „rozważona forma, jaką przybiera wolność, gdy wynika z refleksji” (Foucault, 1997, s. 284). Robert Merton (1968) używa pojęcia etosu w znaczeniu postaw i ideałów związanych z profesjonalizmem, zaangażowaniem w wykonywanie zawodu, na przykład – akademika:

Przyjmuje się, że etos społecznej instytucji nauki obejmuje uniwersalistyczne kryteria społecznej słuszności i wartości naukowej, a więc obejmuje wartości łatwo integrujące się z wartościami wolnego społeczeństwa, w którym liczą się możliwości i osiągnięcia człowieka, a nie jego przypisany status czy pochodzenie (ibidem, s. 588).

Etos zawodowy jest na tyle interesującym zagadnieniem – i mającym związek z interesującymi nas tu w szczególności aspektami organizacyjnymi – że zatrzymamy się przy nim trochę dłużej. Jest on fundamentalny w procesach tworzenia zorganizowanej, zbiorowej tożsamości, oferując zakorzenienie w ideałach, celach i wspólnych normach. Na przykład w zawodzie medyka ważna jest wiara i przekonanie, że wykonywana praca ma znaczenie społeczne i zasługuje na to, by robić to starannie i dobrze, mając na uwadze dobro pacjenta, a nie (albo nie tylko) zewnętrzne nagrody i osiągnięcia. Nie tylko profesje, ale także ruchy społeczne opierają się na podobnym fundamencie etosowym (Kostera, 2014). Jest to mechanizm określania granic przez odwołanie

raczej do dobra wspólnego niż do merytokratycznie rozumianych umiejętności czy zasług.

Etos zawodowy jest rozumiany jako zestaw dyspozycji nabytych przez doświadczenie i względnych w stosunku do tego, co jest uważane za mniej lub bardziej w ogólnym wymiarze (epistemologicznym, estetycznym, społecznym itp.), który jest ważny dla wykonywania zawodu (Zarca, 2009, s. 352).

W przeciwieństwie do marki, kultury korporacyjnej (*corporate culture*) czy organizacyjnych kodeksów etycznych etos nie jest definiowany z zewnątrz środowiska i nie opiera się na normatywnym i konkurencyjnym pozycjonowaniu grupy względem innych – na ile jej uczestnicy są „lepsi” niż inni. Nawet etos geograficzny nie zawiera elementów odrzucenia i ksenofobii, nie jest też szczególnie patriotyczny ani nie czyni cnoty z przynależności do tej czy innej grupy. Chodzi tu raczej o koncentrację na wartościach i cnotach w samym działaniu. Jednak etos zawodowy jest ekskluzywny, gdyż naruszenie jego norm kwalifikowane jest jako nieprofesjonalne zachowanie i może być powodem wykluczenia z grupy. Sam w sobie etos nie jest jednak afiliacją i nie daje poczucia przynależności. Wraz z innymi mechanizmami społecznymi, pozytywnymi, jak socjalizacja, i negatywnymi, jak ostracyzm, ukierunkowuje na wypełnianie norm. Jest więc silnym mechanizmem samokontroli, często przez dobrze ugruntowane tradycje (Schorske, 1968). Etos zawodowy nie odnosi się tylko do określonego zawodu, lecz nawiązuje do głębokich korzeni kulturowych. Korzenie te sięgają co najmniej społeczeństw średniowiecznych, gdzie zakony były zarówno silnie etosowe, jak wyodrębnione moralnie z porządku władzy. Oświecenie oparło na tym swoją ideę etosu obywatelskiego, a także pokrewne etosy zorganizowanych zawodów, np. akademika czy medyka. Etos zawodowy to nie tylko wiedza, lecz także relacje z innymi członkami profesji oraz historycznie osadzone normy jakości i staranności, przejawiające się w indywidualnych i zbiorowych ocenach oraz krystalizujące się przez hierarchie i systemy prestiżu (Zarca, 2009).

Profesje są systemami uczącymi się. Karin Jonnergård (2008) podkreśla znaczenie koncentracji na celach wynikających z wiedzy osobistej i zawodowej. Profesjonalista definiowany jest przez wiedzę zawodową, a jej czy jego zawodowym obowiązkiem jest rozwijać tę wiedzę. Wiedza oraz profesjonalne zachowanie wynikają z etosu zawodowego, a także ugruntowują go i wzmac-

niąją. Profesjonalista podlega dyscyplinie, jak wszyscy pracownicy, ale największa siła dyscyplinująca pochodzi z wewnątrz społeczności profesjonalistów, a nie od kierownictwa czy organizacji.

Profesjonalne postępowanie implikuje stosowanie zachowań, które utrzymują zaufanie do najwyższej wiedzy fachowej profesjonalistów i stosowności ich autonomii zawodowej. Aby osiągnąć takie zaufanie, profesja wywiera [na swoich uczestników] dyscyplinę (ibidem, s. 189).

I tak, na przykład, w badaniach Sharyn Wise bibliotekarze konstruują zawodową tożsamość i etos przez samodyscyplinę środowiskową. W sytuacji, w której pojawia się wiele napięć wynikających z rosnącego menedżeryzmu i prymatu przedsiębiorczości w ich pracy, poświęcają wiele wysiłku, aby oprzeć się dominacji i utrzymać przestrzeń profesjonalnej samokontroli. Czynią to przez praktykowanie swoich prawd zbiorowych, „upewniając się, że ich praktyka życiowa (*bios*) i ich zasady (*logos*) są w harmonii (*ethos*)” (Wise, 2012, s. 173). Czynią to podczas zwykłej, codziennej pracy.

Etos zawodowy, czy też etyka, nie jest „wielkim gestem”, ale kwestią integralności w codziennej praktyce, poprzez którą refleksyjni i krytyczni praktycy kształtują swoją zawodową tożsamość (ibidem, s. 183).

Ludzie konstruują i rekonstruują swoje zawodowe i organizacyjne tożsamości przez uczestnictwo w kulturze organizacji. W rezultacie wyłania się zbiorowy etos organizacyjny, który może być (lub nie) wspierany lub podważany przez zarząd. Pozytywne włączenie się kierownictwa sprzyja, zdaniem Edwina Smitha (2003), uczeniu się organizacji w ogóle, ponieważ zbiorowa samokontrola jest warunkiem korzystnym dla zbiorowego uczenia się. Robin Snell (2000) uważa wręcz, że etos organizacyjny jest podstawą wszelkich procesów uczenia się i socjalizacji organizacyjnej, ponieważ obejmuje

codzienne normy, obowiązujące zasady, naciski społeczne i jakość relacji, z których wszystkie wpływają na rozumienie, osądy i decyzje członków organizacji dotyczące dobra i zła, słuszności i niesłuszności (Jackall, 1984; Snell, 1993). Jako „ukryty” program nauczania (Jackson, 1990) moralności w miejscu pracy etos moralny jest synonimem klimatu moralnego lub etycznego (...), kultury (...) i milieu (ibidem, s. 267).

Wszystko to wskazuje, że etos organizacyjny jest fundamentalny z punktu widzenia zarządzania.

Organizacje – etos, etyka, moralność

Wszakże, jak się wydaje, ostatnią jak dotąd interdyscyplinarną debatę na skalę międzynarodową, która podjęła problem stosunków między celami organizacji biznesowych a organizacyjnym etosem, stanowiła dyskusja ekspertów podczas dorocznego spotkania Światowego Forum Ekonomicznego w styczniu 2003 roku. Sesja ta, moderowana przez Joya Nordlingera, amerykańskiego dziennikarza „National Review”, nosiła tytuł *W kierunku etyki globalnej*. Nordlinger rozpoczął ją pozornie standardowym pytaniem, które jak się wkrótce okazało, miało prowokacyjny kontekst: jak zdefiniować etykę? „Czy chodzi o moralność?” – odpowiadał sam sobie kolejną wątpliwością. Po czym wskazywał, iż jeśli etykę definiuje się właśnie przy pomocy odniesień do moralności, to zawsze oznacza to poruszanie kwestii drażliwych (cf. Ochowski, 2006, s. 14). Nie podejmujemy w tym miejscu kwestii krytyki tej nieprecyzyjnej, wyraźnie publicystycznej tezy Nordlingera, traktując ją przede wszystkim jak dynamiczny początek przytaczanej dyskusji. W toku dalszej debaty problematykę ściśle związaną z naszym artykułem poruszyła szwedzka działaczka związkowa, Anita Normark, Sekretarz Generalna Międzynarodowej Federacji Pracowników Budownictwa i Przetwórstwa Drzewnego (International Federation of Building and Wood Workers). Jej zdaniem punkt widzenia związków zawodowych zakłada ścisłą relację etyki i poszanowania praw człowieka oraz praw pracowniczych. Dlatego też organizacje pracownicze współpracują z międzynarodowymi korporacjami, aby zachowana została zgodność funkcjonowania organizacji ze światowymi standardami określonymi przez Międzynarodową Organizację Pracy. W pewnym momencie omawianej dyskusji wysunięta została propozycja, by rozważyć możliwość budowania światowej etyki na podstawie tworu nazwanego umownie „globalnym kodeksem postępowania biznesowego” (*a global business code of conduct*, w: Ochowski, 2006, s. 17). Powstała jednak wątpliwość, czy taki kodeks może wystarczająco odzwierciedlić tak zwaną elastyczność kulturową świata – domyślnie – czy nie będzie narzędziem narzucania danego programu aksjologicznego „przez kogoś (...) innym”, czego na wcześniejszym etapie debaty obawiała się amerykańska filozofka i prawniczka, specjalistka w zakresie problematyki islamu Azizah Y. Al-Hibri (w: Ochowski, 2006, s. 16). Przeważały wątpliwości co do tej kwestii. Radykalnie wyraziła je architektka i autorka kryminałów Shira Judith Rozan. Pisarka

zauważyła, że biznesowi muszą być narzucone zewnętrzne zasady moralne. Reguły wewnątrzbiznesowe bowiem „nie mają powodu do samoregulacji” (w: Ochinoski, 2006, s. 17). Ostatecznie podczas omawianej dyskusji prze-ważył pogląd, by konstruując światowy kod etyczny, odwołać się do „globalnego etosu”, który badał i identyfikował na podstawie analizy treści wielkich systemów religijnych ludzkości szwajcarski nieortodoksyjny teolog katolicki Hans Küng (cf. np. 2002).

Niestety, przypomniane przez nas spotkanie Forum Ekonomicznego należy do nielicznych podejmujących tę tematykę i praktycznie utonęło w zbiorowej niepamięci, nie pozostawiając po sobie nawet względnie trwałego śladu w jakiegokolwiek bibliografii⁴, mimo swej merytorycznej wagi. Bo przecież wyraźnie podczas przywołanej debaty wybrzmiała teza, iż etos organizacyjny jest zbyt poważną sprawą, by zostawić go w rękach menedżerów czy specjalistów od zarządzania. Potrzebuje on niezbędnego wsparcia przez szerszą refleksję humanistyczną, która głębiej i na mocy znacznie dłuższej tradycji niż związana z edukacją ściśle biznesową dotyka zagadnień etosowych.

Tradycja tej refleksji w bardzo interesujący sposób, a zarazem silnie istotny z punktu widzenia organizacji i organizowania, rozwinięta została przez Józefa Tischnera. Krakowski filozof uważa, iż etos stanowi istotną właściwość człowieka, tożsamą z daimonionem, który, co warto przypomnieć, Sokrates wskazywał jako „tajemniczy głos swej duszy”, dyktujący mu, „co ma robić” (Tischner 2008, s. 215). Taką interpretację tego, czym jest etos, Tischner czerpał od twórcy współczesnego egzystencjalizmu Martina Heideggera. Za jego *Listem o humanizmie* (1999) sięgał też po inną metaforę etosu jako „miejsca zamieszkania”. Heidegger pisał w tym kontekście: „Słowo [etos] jest nazwaniem otwartego obszaru, w którym mieszka człowiek” (Heidegger 1999, s. 300, cyt. W: Tischner, 2008, s. 215). U Tischnera (2008) ta heideggerowska idea miejsca zamieszkania została rozwinięta w postaci postulatu umożliwienia człowiekowi doświadczenia, iż należy on „w swej istocie do tego, co się ku niemu zbliża” (s. 216). To, „co się do człowieka zbliża”, to – używając języka innego filozofa etosu, Paula Tillicha – *nieuwarunkowane*, odczuwane przez istotę ludzką poprzez „ostateczną troskę”, czyli absolut (Tillich, 2017 i in). U Tischnera etos ochrania owo otwarcie się człowieka na to, „co się do niego zbliża”. Lektura Tillicha (1987)

⁴ Zmuszeni jesteśmy odtworzyć interesujące dla niniejszego artykułu fragmenty wspomnianego Forum jedynie na podstawie materiałów, które Tomasz Ochinoski utrwalił w postaci prezentacji na potrzeby wykładu *Business Ethics* dla International Business Program, WZ UW (Ochinoski, 2006).

uzmysławia, przed czym w szczególności taka ochrona jest potrzebna współczesnemu człowiekowi. Zamiast na absolut, człowiek może skierować ostateczną troskę na to, co w rzeczywistości jest uwarunkowane, choć nieuwarunkowanym może się wydawać – w szczególności Tillichowi chodzi tu o zysk.

Dom wymaga ochrony i opieki. Moralny dom, troska o sensowną przynależność do czegoś większego niż my sami, o dobro wspólne rozumiane jako cel nadrzędny, to nasz zbiorowy dom – profesjonalny, organizacyjny. Etos zawodowy i organizacyjny w swej istocie stanowią ochronę miejsca moralnego współzamieszkania pracowników i menedżerów umożliwiającą im otwarcie się na „nieuwarunkowane”. Nie musimy przyjmować idei absolutu w sposób, w jaki głosił ją Tischner, by skorzystać z jego nauk dotyczących etosu, w tym etosu pracy. Wystarczy nie tracić z oczu tego nadrzędnego, wspólnego celu, który „się do człowieka zbliża”. To oznacza postulat, by nie absolutyzować celów organizacyjnych, ale realizować je zgodnie z naturą „domu”, czyli profesji, organizacji.

W takiej perspektywie widać wyraźnie, jak wielką – Tillich powiedziała by demoniczną – pokusę, a zarazem demoniczne niebezpieczeństwo destrukcji etosu stanowi autonomizacja celów organizacji. Dlatego warto pamiętać o przytoczonej tezie uczestników dyskusji podczas Forum Ekonomicznego 2003, że zasady moralne organizacji biznesowych (i nie tylko biznesowych) nie mają mechanizmów samoregulacji – właśnie o ten wspólny, nadrzędny cel moralny tu chodzi. Dlatego świat organizacyjny potrzebuje aksjologicznej pomocy „z zewnątrz”, ze strony humanistyki. Inaczej świat biznesu popada w patologię, która jest odpowiednikiem idolatrii w życiu duchowym (por. Tillich, 2020 i in.). Przed zarządzaniem wytraconym z równowagi przestrzega mocno Henry Mintzberg (2019), głosząc konieczność przywrócenia więzi (własność związana z uczestnictwem – rodzinna lub pracownicza), a co za tym idzie – poczucia odpowiedzialnej przynależności, wspólnego celu i dialogu.

Współczesne organizacje biznesowe zbyt często charakteryzują się brakiem działających więzi moralnych. Takie oderwanie moralne sprawia, że autonomizacja celów przekłada się na liczne patologie w sferze kultury organizacyjnej. Zanim przejdziemy do przedstawienia tychże, krótka refleksja dotycząca charakteru i znaczenia moralnego oderwania.

Adiaforyzacja i miazma organizacyjna

Dominujący obecnie liberalny indywidualizm nie wspiera uniwersalistycznego czy choćby wspólnotowego fundamentu organizowania. Cele organizacji są coraz częściej zautonomizowane, a autonomizacja postrzegana jest jako stan

naturalny – nastąpiła normalizacja opisanej patologii przez Witolda Kieżuna. Podczas gdy niektórzy sugerują, że może to wynikać z działań niemoralnych jednostek, Edwin Snell wskazuje, że może to być konsekwencją braku etosu moralnego, spowodowanego absolutną dominacją liberalnego indywidualizmu w społecznej przestrzeni moralnej. Neguje on wyższość lub nawet przydatność zbiorowych lub publicznych wartości moralnych; dobro wspólne zastępuje dobrem prywatnym i sprywatyzowanym. Przede wszystkim zaś opiera się na rozumie dyskursywnym, analitycznym i na abstrakcyjnych rozważaniach. Tymczasem etos nie jest rozumowaniem, lecz zbiorem założeń, intuicji, więzi, oczekiwań i wartości, przenikającym codzienne działanie moralne członków społeczności „i może być przesycone konkurującymi i sprzecznymi siłami i wyobrażeniami” (Snell, 2003, s. 276). W warunkach moralnego oderwania połączonego z liberalnym indywidualizmem etos organizacyjny ma tendencje do tego, by ulegać dekompozycji i degeneracji. Pierwszym widocznym efektem jest adiaforyzacja.

Zygmunt Bauman i Leonidas Donskis (2013) twierdzą, że nasze czasy to epoka charakteryzująca się adiaforyzacją, czyli umieszczeniem pewnych zdarzeń i istot ludzkich poza kategoriami moralnymi. Uważamy, że jedną z takich sfer jest biznes i zarządzanie. Zwykła etyka przestała mieć tam dostęp, a zastąpiła ją specjalistyczna jednostka zwana „etyką biznesu”, która jest pokrewna, ale nie tożsama z refleksją nad ludzką etyką i wyborami moralnymi (Campbell, Parker i Ten Bos, 2005).

Jednocześnie zarządzanie i jego język przeniknęły do każdego aspektu ludzkiego życia, a popularność różnego rodzaju edukacji w zakresie zarządzania stale bije własne rekordy (Hatch, Kostera i Koźmiński, 2005). Oferuje się ją milionom ludzi na całym świecie, ze wszystkich środowisk i zawodów, od biznesmenów przez dziennikarzy, nauczycieli, naukowców, artystów do duchownych i wielu innych. Przedsiębiorczość przedstawiana jest jako lekarstwo na bolączki społeczne i ekonomiczne, będąc w istocie sposobem na zrzucenie z siebie odpowiedzialności przez instytucje (np. państwo), które w przeszłości ją ponosiły (Jones i Spicer, 2010). Proponuje się ludziom angażowanie w przedsiębiorczość społeczną jako rozwiązanie problemów politycznych, bezrobotnym zaleca się zostanie przedsiębiorcami, sugeruje, że przedsiębiorczość zapewni porządnie sobie z kryzysem ekologicznym. Jednak prawdziwe zrównoważenie jest systemowe i wymaga myślenia systemowego (Koźmiński, 1974), w tym – myślenia w kategoriach wyższego, wspólnego dobra i celu (Mintzberg, 2014).

Aby stać się zrównoważone, zarządzanie musi także powrócić do swoich ludzkich korzeni, odzyskać więzi ze świadomością i sumieniem. Zarządzanie humanistyczne, oparte na takiej świadomości i na świadomie humanistycznym *credo* menedżerskim, może stać się siłą działającą na rzecz uczynienia z naszego świata miejsca, w którym godność człowieka i jego dobrobyt są promowane w działaniu systemu ekonomicznego (Pirson i in., 2009).

Erozja zaufania i wytrącenie z równowagi

Etos organizacyjny jest ważny i, gdy funkcjonuje, stanowi silny mechanizm samokontroli, lecz jednocześnie, jak wiele wyższych wartości i uczuć, jest ze swej natury bardzo kruchy. Bez świadomej kultury ulega zanikowi. Autonomizacja celów nie tylko powoduje marnotrawstwo ekonomiczne i moralne przekraczające tolerancję otoczenia, nie tylko niszczy przez to efektywność działań pracowników i menedżerów, ale jest też jednym ze szczególnie silnych zagrożeń dla etosu.

Jednym z efektów autonomizacji celów, która generuje moralne oderwanie – adiaforyzację i kulturę miazmatyczną – jest erozja zaufania. Pod jej wpływem etos organizacji może przeobrazić się w *organizacyjną hipokryzję*, czynnik silnie wypalający zawodowo. Klasyczne badania Christiny Maslach (Maslach i Leiter, 2011) nad determinantami wypalenia zawodowego pracowników wykazały, iż ewidentnie należy do nich konflikt wartości, czyli stan, w którym organizacja funkcjonuje niczym słynny, choć fikcyjny fabrykant spod Łodzi, według anegdoty przypisywanej Julianowi Tuwimowi mający zwyczaj twierdzić: „jak mówię, że biorę, to biorę, jak mówię, że daję, to... mówię”. Warto przypomnieć, iż Søren Kierkegaard określał hipokryzję (w sposób użyteczny również dla świata dzisiejszych organizacji) jako sprzeczność „między naszą własną wewnętrznością a odpowiadającym jej zewnętrznym działaniem” (podajemy interpretację myśli duńskiego filozofa według Jona Stewarta, 2011, s. 194). Słowa i czyny przestają mieć ze sobą związek, co wpływa destabilizująco na wszelkie więzi o naturze moralnej. James Hoopes osadza wspomniany problem w najnowszych dziejach świata korporacji, pisząc:

Najpewniejszym sposobem destrukcji autorytetu moralnego [kierownictwa w firmie, ale także całej organizacji] jest próba wykorzystania tego autorytetu w sposób instrumentalny, tak jak to robili niektórzy menedżerowie Enronu (Hoopes, 2003, s. 278).

Tak jak w powyższym przykładzie, instrumentalizacja przynosi i potęguje *postępującą fikcyjność działań* oraz sprzyja *nadużyciom władzy*. Jedno i drugie często występują w otoczce szlachetnie brzmiącej retoryki. Witold Kieżun ostrzegął o zapętleniu takiej dynamiki, udzielając wywiadu Hannie Krall dla tygodnika „Polityka” (1971). Zupełnie inne były wówczas realia ekonomiczne niż dziś, a jednak ten wywiad brzmi niebezpiecznie aktualnie:

Hanna Krall: – Jesteśmy nieautentyczni (...).

Witold Kieżun: – (...) nie dość autentyczni w każdym razie (...).

HK: – i wszystko robimy na niby (...).

WK: – Na pewno mnóstwo rzeczy. Często na niby pracujemy. I częściej jeszcze – kierujemy na niby (...) (Krall i Kieżun, 1971, cytowani w: Kieżun i Jarocki, 2013, s. 370).

Zaś istotę nadużyć władzy, do których prowadzi organizacyjna hipokryzja, lapidarnie oddamy przez odwołanie się do poezji.

Wymaga to kilku słów wyjaśnienia, czy raczej usprawiedliwienia, gdy weźmie się pod uwagę tak zwany główny nurt zarządzania, głuchy na poznawcze walory kultury, w tym poezji. Do czytania wierszy przekonująco zachęcała menedżerów, już od połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, brytyjska badaczka Heather Höpfl (1994, 2000). W Polsce tendencję tę rozwija środowisko dyskutujące propozycje epistemologiczne współautorki niniejszego artykułu Moniki Kostery (np. Kostera i Średnicka, 2016). Mało znany jest fakt, iż podobną postawę prezentował również Witold Kieżun, autor nie tylko ważnych publikacji z zakresu zarządzania, ale także młodzieńczych wierszy oraz zbioru nowel *Niezapomniane twarze* (2014, I wyd. 1991), bardzo ceniący sobie przyjaźń ze Zbigniewem Herbertem i znajomość z Czesławem Miłoszem (Kieżun i Jarocki, 2013). Istotne intelektualne wsparcie dla naszkicowanego tu sposobu myślenia o konieczności poszerzania źródeł wiedzy menedżerskiej znaleźć można na kartach prac cytowanego Paula Tillicha (2004; 2020). Myśliciel ten podkreślał poznawczą siłę poezji, a ściśle rzecz biorąc wszelkich przejawów twórczości artystycznej. Wskazywał, iż istotną „funkcją sztuki jest otwieranie poziomów rzeczywistości; w poezji, w sztukach wizualnych i muzyce otwierane są takie poziomy rzeczywistości, których nie da się otworzyć w żaden inny sposób” (Tillich, 2020, s. 103). Język poezji niesie symbole szczególnego rodzaju i szczególnej poznawczej wagi. Przeciwnie niż dyskurs zmatematyzowany, który dąży ku temu, by zredukować znaczenie słów do znaków, twórczość poetycka operuje

symbolami nie tylko „wskazującymi na znaczenie, które jest określone”, ale także „oznaczającymi rzeczywistość, w mocy, w której one uczestniczą” (2020, s. 103). W obrębie poezji słowa „mają siłę przez stulecia czy nawet dłużej niż stulecia” (ibidem). Podsumowując szkicowany tu wątek, poezja – podobnie jak inne dziedziny sztuki – stwarza możliwość ukazywania tej „formy prawdy (...)”, dla której „istotne jest właśnie to, że nie może ona być przekazana w inny sposób”, by zapożyczyć sformułowaną dla nieco innej problematyki refleksję Kierkegaarda (1992, s. 79, cytujemy za Stewartem, 2011, s. 196). Tillich (2004, s. 76), będąc ideowym dziedzicem duńskiego myśliciela, precyzował, iż sztuka (a więc także poezja) wyznacza drogę poznania mocno nasyconą emocjonalnością, co jednak „nie umniejsza w niczym racjonalności”. Teza ta wynika z przekonania, które już przed wielu laty akcentował cytowany niemiecko- amerykański uczony, iż „w każdym akcie racjonalnym obecny jest element emocjonalny” (ibidem), co dziś nie budzi wątpliwości wobec ustaleń badaczy mózgu (np. Beck, 2017). „Muzyka” – pisał Tillich (2004, s. 76, oryginał przywołanej pracy pochodzi z 1951 roku) – „jest nie mniej racjonalna niż matematyka. Emocjonalny element w muzyce otwiera taki wymiar rzeczywistości, który jest zamknięty dla matematyki”.

Proponujemy na potrzeby naszego artykułu zamienić „muzykę”, na „poezję” i potraktować dwa wiersze jako bezpośrednie komentarze, pozwalające uchwycić racjonalną, a zarazem głęboko emocjonalną istotę nadużyć władzy w organizacji, będących pochodną autonomizacji celów, nadużyć władzy za pośrednictwem przez organizacyjną hipokryzję.

Pierwszy utwór to poemat pióra Janusza Pasierba *Dialog*:

*trzeba wierzyć w bogów i słuchać cesarzy
prefekt Rzymu Rusticus mówi do Justyna (...)
prefekt o wymaganiach religii państwowej
Justyn o prywatnej
(świszczą wydobyte dla ćwiczenia bicz)
prawo przewidywało najpierw biczowanie
(zgrzytnął miecz wprawną dłonią wysuwany z pochwy)*

*następnie ścięcie wyrok wykonano
zginął Justyn filozof wszystko to się działo
około roku 163 za rządów Marka Aureliusza
który filozofował ale był cesarzem (Pasierb, 1982, s. 57).*

Niedawno podobny dramat w innym kontekście historycznym uchwycił poetycko Kazimierz Brakoniecki (wiersz *Mieczysław Jastrun*). Zestawienie to naszym zdaniem stanowi dobry przykład realizacji tillichowskiego spostrzeżenia o sile słów poezji trwającej „dłużej niż stulecia” (Tillich, 2020, s. 103). Z zachowaniem wszelkich proporcji jest ono także ostrzeżeniem dla dzisiejszego świata organizacji.

Jastrun (...)
marzący chłopiec w zbombardowanym domu przymierza
między otchłanią historii a depresją przemijania
w 1942 ujrzał na warszawskim murze niemiecki plakat
o czytaniu wierszy Rilkego obok afisza o rozstrzelanych Polakach (...)
wszyscy jesteśmy bezbronni w drodze do rozstrzelanego Emausa
niezabici czytamy listę niewskrzyszonych i niemych

(Brakoniecki, 2021, s. 31).

Autonomizacja celów dopomaga oderwaniu człowieka i organizacji od ich moralnego kontekstu i uderza w ten sposób w podstawy procesów organizowania, niszcząc zaufanie i promując hipokryzję i władzę polegającą na fikcji, a przez to oderwaną od odpowiedzialności, bo nierozliczającą się i nieprzejrzystą. Niszcząc etos organizacyjny, autonomizacja trwale wybija system z równowagi, ponieważ demontuje mechanizmy samokontroli, zapewniające sprawne negatywne sprzężenia zwrotne. Organizacja przestaje się uczyć.

Jednak prace Witolda Kieżuna (1971; 1998; 2012) nie tylko zawierają diagnozę, ale także same w sobie stanowią źródło nadziei. Wspomniana przez nas wielokrotnie publikacja z 1971 roku dotycząca autonomizacji celów doczekała się raz jeszcze wznowienia dwadzieścia lat po przemianach ustrojowych naszego kraju (Kieżun, 2010, było to trzecie wydanie polskie). Warto ten fakt uwypuklić, bo chodzi o pracę empiryczną pochodzącą z 1969 roku, a przecież takie publikacje starzeją się szybko. Wcześniej, w 1975 roku, poszerzona i przetłumaczona na angielski, funkcjonowała *de facto* jako tekst „drugiego obiegu” w ramach PAN i w całym środowisku naukowym. Była powszechnie czytana i można chyba poważnie się na stwierdzenie, że dla pokoleń badaczek i badaczy stanowiła więcej niż źródło wiedzy – była elementem cywilnej walki o intelektualną autonomię mimo opresyjnego systemu politycznego. Tezy funkcjonowały także poza granicami Polski, w językach angielskim, hiszpańskim i francuskim, na łamach zagranicznych periodyków naukowych. Można więc

mówić o – godnym uwagi nie tylko historyków idei menedżerskich – wkładzie polskiego badacza do naukowego poznania (w skali międzynarodowej) zjawiska autonomizacji celów organizacyjnych (Kieżun i Jarocki, 2013). Jednocześnie stanowi to przykład zwycięstwa etosu uczonego nad wspomnianą autonomizacją, która – pod rządami różnych opcji politycznych i na różną skalę – ciągle powraca jako groźba także dla środowisk parających się nauką.

Znaczenie tego wkładu jest fundamentalne. O ile idea autonomizacji celów w sensie zmiany sposobu działania i zastąpienia celu przez środki jest opisana w literaturze także przez innych autorów, to pierwsze znaczenie, jako *przesunięcie koncentracji działania z celu głównego, rozumianego jako dobro wspólne na inne cele*, jest unikalnym i wybitnie oryginalnym wkładem w naukę wielkiego polskiego uczonego. Ujęcie to jest ponadczasowe i, jak widać z historii tej idei, wykracza poza granice systemu, w którym zostało stworzone, poza ograniczenia instytucjonalne i poza mody w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Jak przypomina inny spośród luminarzy polskiego zarządzania, Emil Orzechowski (2013), zarządzający w refleksjach nad dorobkiem, historią, osiągnięciami, powinni „w konkluzji zadać sobie pytania najtrudniejsze: »po co?«” (s. 83). Odpowiedź musi być osadzona w szerszym kontekście, nie może być instrumentalna, i musi obejmować sferę wartości (cf. Orzechowski, 2009). Takie rozumienie celu sprawia, że organizacja pozostaje w żywej harmonii, jest prawdziwie i sensownie zrównoważona (Mintzberg, 2014).

BIBLIOGRAFIA

- Arystoteles (1991). *The Art of Rhetoric*. London: Penguin.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity.
- Bauman, Z. i Donskis, L. (2013). *Moral Blindness: The loss of sensitivity in liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, H. (2017). *Mózg się myli! Dlaczego błędy mózgu są naszą siłą*. Łódź: Ferria. Science.
- Bourdieu, P. (1980). *Questions de sociologie*. Paris: Minuit.
- Brakoniecki, K. (2021). *Biografie wiersza*. Sopot: Biblioteka „Toposu”.
- Chrostowski, A. i Kostera, M. (2019). Managing for the common good: The case of Soplicex. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 17(3), 13–25.
- Foucault, M. (1997). The Ethics of the Concern of the Self as Practice of Freedom. W: P. Rabinow (red.), *Ethics: Subjectivity and truth*. New York: The New Press.
- Goodhart, Ch. (1984). Problems of Monetary Management: The U.K. Experience. *Papers in Monetary Economics*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-17295-5_4.

- Hatch, M.J., Kostera, M. i Koźmiński, A.K. (2005). *Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*. London: Blackwell.
- Heidegger, M. (1999). List o „humanizmie”. W: M. Heidegger, *Znaki drogi*. Warszawa: Spacja.
- Hezjod (1914). *Works and Days*. Pozyskano z <http://www.sacred-texts.com/cla/hesiod/works.htm> (dostęp: 14.03.2013).
- Hoopes, J. (2003) *False prophets: the gurus who created modern management and why their ideas are bad for business today*. Cambridge, MA: Perseus.
- Höpfel, H. (1994). Learning by Heart: The Rules of Rhetoric and The Poetics on Experience. *Management Learning*, 25(3), 463–474.
- Höpfel, H. (2000). On being moved. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 6, 15–34.
- Hyde, M.J. (2004). *The Ethos in Rhetoric*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Jones, C., Parker, M. i Ten Bos, R. (2005). *For Business Ethics*. London: Routledge.
- Jones, C. i Spicer, A. (2010). *Unmasking the entrepreneur*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Jonnergård, K. (2008). The Witchcraft of Professionalism: The attractiveness of ideal types of professions. W: M. Kostera (red.), *Organizational Olympians: Heroes and heroines of organizational myths*. London: Palgrave-Macmillan.
- Kaczmarek, B. (2014). Wybrane elementy różnych koncepcji patologii organizacji. W: P. Kuźbik i M.J. Szymankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kierkegaard, S. (1992). *Concluding Unscientific Postscript, t. I*. Princeton: Princeton University Press.
- Kieżun, W. (1971). *Autonomizacja jednostek organizacyjnych: Z patologii zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Kieżun, W. (1979). Autonomization of organizational units in planned economy. *International Social Science Journal*, 4, 619–632.
- Kieżun, W. (1998). *Sprawne zarządzanie organizacją: Zarys teorii i praktyki*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Kieżun, W. (2012). *Patologia transformacji*. Warszawa: Poltext.
- Kieżun, W. (2014). *Niezapomniane twarze*. Warszawa: Poltext.
- Kieżun, W. i Jarocki, R. (2013). *Magdalka i cały świat. Rozmowa biograficzna z Witoldem Kieżunem przeprowadzona przez Roberta Jarockiego*. Warszawa: Iskry.
- Korolko, M. (2004). *Słownik kultury śródziemnomorskiej w Polsce. Idee, pojęcia, miejsca z wypisami literackimi*. Warszawa: Muza SA.
- Kostera, M. i Średnicka, J. (2016). Poezja i zarządzanie – inspiracje dla menedżera humanisty. W: M. Kostera i B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Koźmiński, A.K. (1974). *Zarządzanie: Analiza systemowa procesów i struktur*. Warszawa: PWE.
- Krall, A. i Kieżun, W. (1971). Czy pracujemy na niby? Wywiad z doc. Witoldem Kieżunem. *Polityka*, 8.

- Küng, H. (2002). *Tracing the Way. Spiritual Dimensions of the World Religions*. London and New York: Continuum.
- Kwaśny, J. (2019). *Trzydzieści lat samorządności terytorialnej w Polsce. Gospodarka, rozwój, reformy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mikołajczyk, Zofia (2006). A Review of Scholarly Achievements of Professor Witold Kieżun. *Dialogue and Universalism*, 10(2), 96–102.
- Maslach, Ch. i Leiter, M.P. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym: co robić ze stresem w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Merton, R.K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (2014). *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H. (2019). *Bedtime stories for managers*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Obłój, K. (1987). *Strategia przetrwania organizacji*. Warszawa: PWE.
- Ochowski, T. (2006) *Business Ethics or Ethic(s) in Business?* wykład *Business Ethics* dla International Business Program. Warszawa: WZ UW.
- Orzechowski, E. (2009). „Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem”: O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym. Kraków: Attyka.
- Orzechowski, E. (2013). Kilka uwag o zarządzaniu kulturą w Polsce: stan na rok 2013. *Problemy Zarządzania*, 11/4, 75–86.
- Ossowska, M. (2000). *Etos rycerski i jego odmiany*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Otwinowska, B. (1996) Wprowadzenie i... dopełnienie. W: B. Otwinowska i J. Żaryn, *Polacy wobec przemocy 1944–1956*. Warszawa: Editions Spotkania.
- Pasieczny, J. (2012). Patologie organizacji w okresie kryzysu. *Zarządzanie i Finanse*, 4(2), 117–128.
- Pasierb, J.St. (1982). *Zdejmowanie pieczęci*. Warszawa: Czytelnik.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2016). Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 46(2), 438–448.
- Pirson, M., Spitzcek, H., Amann, W., Khan, Sh. i von Kimakowitz, E. (2009) (red.), *Humanism in Business*. Cambridge: Cambridge UP.
- Puszko, K. (2021). Denotation of Leadership Efficiency. *European Research Studies Journal*, 24(1), 664–676.
- Romaniszyn, K. (2020). W obliczu końca Europy, jaką znamy. *Roczniki Kulturoznawcze*, 9/1, 17–40.
- Schorske, C.E. (1968). Professional Ethos and Public Crisis: A historian's reflections. *Modern Language Association*, 4(1), 979–984.
- Smith, E. (2003). Ethos, Habitus and Situation for Learning: An ecology. *British Journal of Sociology of Education*, 24(4), 463–470.
- Snell, R.S. (2000). Studying Moral Ethos Using and Adapted Kolbergian Model. *Organization Studies*, 21(1), 267–295.
- Stewart, J. (2011). Kierkegaardiańska krytyka abstrakcji i jedno z proponowanych rozwiązań: przyswojenie. *Kronos*, 2, 180–205.

- Strzelecki, J. (1981). Propozycje języka lirycznego: model socjalizmu. *Teksty: teoria literatury, krytyka, interpretacja*, 1(55), 31–54.
- Szewczyk, J. i Stawarz, M. (2020). Cele organizacji. Pozyskano z: *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele_organizacji (dostęp: 12.06. 2021).
- Szostak, D. (2021). *Autonomization of Goals by Businesses on the Hotel Market – Selected Issues*, referat na konferencję 37th IBIMA Conference: 30–31 May 2021, Cordoba.
- Tillich, P. (1987). *Dynamika wiary*. Poznań: „W drodze”.
- Tillich, P. (2004). *Teologia systematyczna, tom I*. Kęty: Wydawnictwo Antyk.
- Tillich, P. (2017). *Moje poszukiwania absolutów*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Tillich, P. (2020). *Teologia kultury*. Kęty: Wydawnictwo Marek Derewiecki.
- Tischner, J. (2008). *Etyka a historia. Wykłady, Dzieła zebrane*. Kraków: Instytut Myśli Józefa Tischnera.
- Trodal, J. i Veggeland, F. (2014). The Autonomy of Bureaucratic Organizations. *Journal of International Organization Studies*, 5(2), 55–69.
- Weber, M. (2012). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Create Space.
- Wojnicki, J. (2020). Tendencje centralizacyjne w Polsce po 1990 roku – ciągłość i zmiana. *Polityka i Społeczeństwo*, 2/18, 25–37.
- Zarca, B. (2009). L'ethos professionnel de mathématiciens. *Revue française de sociologie*, 50/2, 251–384.
- Zawadzki, M. (2009). Kilka uwag na temat autonomizacji jako patologii organizacyjnej uczelni państwowych w Polsce. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 34/2, 90–101.
- Zieliński, M. (2017). *Wokół Patologii transformacji Witolda Kieżuna – uwagi krytyczne*. *Ekonomia – Wrocław Economic Review*, 2/23, 9–34.
- Zubek, M. (2020). Leadership and Management in Public Administration. *Education of Economists and Managers*, 55(1), 113–126.



Prof. dr hab. MONIKA KOSTERA, naukowczyni i wykładowczyni na Wydziale Socjologii UW, IMT BS Université Paris-Saclay, miała zaszczyt pracować wspólnie z prof. Kieżunem na UW oraz w ALK.

Dr hab. TOMASZ OCHINOWSKI, naukowiec i wykładowca akademicki, współzałożyciel i kierownik Centrum Historii Organizacyjnej na Wydziale Zarządzania UW.

WYZWANIA I PROBLEMY KONCEPCJI PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ ORGANIZACJI

Krzysztof Obłój



Wprowadzenie¹

Koncepcja konkurencyjności jest świętym graalem zarządzania strategicznego, ale także teorii przedsiębiorczości, międzynarodowego biznesu i marketingu. Każda z tych dyscyplin w taki czy inny sposób zadaje pytanie: dlaczego firmy odnoszą sukcesy lub porażki? Jest to kluczowe pytanie, ponieważ jest powiązane praktycznie ze wszystkimi ważnymi pytaniami teorii i praktyki zarządzania: dlaczego organizacje różnią się, jak osiągają lepsze wyniki, jak podejmowane są decyzje w organizacjach, jak działają organizacje i dlaczego są inercyjne: ogólnie – jak firmy są zarządzane pod kątem konkurencyjności i dlaczego odnoszą sukcesy lub ponoszą porażki?

Chociaż pytanie pozostaje takie samo, odpowiedzi zmieniały się z czasem, a przez większość czasu są złożone, a czasem nawet dramatyczne. Jest to naturalne, ale jak twierdził March (1981, s. 56), wiele zjawisk organizacyjnych dzieje się z względnie przyziemnych powodów, bowiem „większość ludzi w organizacji robi przez większość czasu to, co powinna robić; inteligentnie reaguje na swoje otoczenie i realizuje swoje zadania”. Stąd ciągle teoretyczne poszukiwanie

¹ W opracowaniu wykorzystano fragmenty publikacji Obłój, K. (2019). Footnotes to organizational competitiveness. *Economics and Business Review*, 5(19), No. 3, 35–49, za zgodą redakcji.

bardziej złożonych wyjaśnień w teorii konkurencyjności organizacyjnej może być czasami przesadą z punktu widzenia menedżerów. Niemniej jednak poszukiwanie to pozostaje naturalnym efektem teoretycznych ambicji systemowego opisu i wyjaśnienia kluczowych zjawisk – tego, jak firmy, korporacje lub narody osiągają i utrzymują przewagę konkurencyjną. W tym eseju chciałbym wskazać trzy powody, które mają kluczowe znaczenie dla zrozumienia, dlaczego koncepcja przewagi pozostaje tak ważną teoretycznie i praktycznie, a jednocześnie skomplikowaną i ulotną koncepcją.

Przewaga, siły i słabości konkurencyjne

Zgodnie z każdą czołową teorią strategii przewagę konkurencyjną tworzy zestaw mocnych i słabych stron firmy (które mogą przybrać formę działań, rozwiązań, zasobów itp.) dostosowanych do różnych cech otoczenia (przemysł, sektor), które można zdefiniować jako szanse i zagrożenia. Dobre dostosowanie firmy do środowiska daje niezwykle rezultaty; brak dostosowania ogranicza szanse organizacji na sukces. Ta perspektywa leży u podstaw koncepcji przewagi konkurencyjnej i od samego początku wiemy, że w tym modelu są co najmniej dwie drażliwe kwestie: dualny oraz relatywny charakter zarówno zagrożeń i szans, jak sił i słabości.

Nie ma firm, które mają tylko siły i nie jest logicznie możliwe, a nawet konieczne, aby firma wykonywała wszystkie działania lepiej niż konkurenci. W związku z tym w każdym przedsiębiorstwie pewne aktywności mogą być wykonywane bardzo dobrze, inne przeciętnie, wreszcie inne są po prostu niekonkurencyjne. Dlatego przewaga konkurencyjna w danym obszarze lub działalności zawsze będzie współistnieć ze słabościami i brakiem przewagi (Powell, 2001), która może być nieistotna dla jej konkurencyjności przez jakiś czas, ale może również ostatecznie wywołać upadek przedsiębiorstwa (Collins, 2009). Co więcej, niektóre silne strony firmy mogą się stać jej słabościami w przypadku zmian w otoczeniu. Rozważmy następujące przykłady:

- a) Smith Corona był światowym liderem na rynku i marką gospodarstwa domowego w branży maszyn do pisania (Danneels, 2010). Firma produkowała szeroką gamę mechanicznych maszyn do pisania, wprowadzała pierwsze elektryczne maszyny do pisania z coraz bardziej wyrafinowanymi funkcjami. Jej siłą był także sprawny system dystrybucji i marketing. Z nadejściem ery komputerów osobistych firma zainwestowała w badania i rozwój, i próbowała wykorzystać swoje mocne strony

związane z rynkiem i technologią, aby dostosować się do zmieniającego się środowiska. Nie udało się, a jednym z głównych powodów była siła tej marki, niemal utożsamiana z branżą maszyn do pisania. Okazało się, że siła ta stała się główną słabością w nowym otoczeniu, a przeniesienie marki, wiedzy technologicznej oraz wykorzystanie dystrybucji i marketingu na rynkach nowych kategorii produktowych, takich jak faksy, drukarki i komputery osobiste, okazało się niemożliwe.

- b) Agora SA i jej dziennik „Gazeta Wyborcza” (GW) powstały w 1989 roku. Stosunkowo szybko GW stała się czołową gazetą w Polsce z dziennym nakładem rzędu 500 000 sztuk, do 800 000 sztuk w weekendy. Było to najbardziej udane przedsięwzięcie prasowe w Europie, a jego sukces został wzmocniony przez konkurencyjność w wielu wymiarach – wysoką jakość dziennikarstwa, produktywną i integracyjną kulturę organizacyjną (GW była uznawana za jedną z najlepszych firm, dla których warto pracować w polskich i międzynarodowych rankingach), systematyczne rozszerzanie produktu (gazety) o dodatki tematyczne i regionalne oraz wkładki, najpotężniejszą sekcję ogłoszeń (zwłaszcza miejsca pracy, nieruchomości i przedmioty z drugiej ręki), rozszerzenie łańcucha wartości (własne zakłady poligraficzne i biura marketingowe), kontrolę nad dystrybucją ze względu na skalę i zakres. Żadna z tych silnych stron nie zapobiegła gwałtownemu spadkowi wpływów i nakładu GW wraz z pojawieniem się internetu. Pomimo wszystkich materialnych i niematerialnych zasobów, skali i zakresu działania, korporacja nie była w stanie z powodzeniem dokonać migracji do internetu (Oblój, 2014) i dostosować się do logiki nowego otoczenia biznesowego.

Kolejnym wyzwaniem dla modelu przewagi konkurencyjnej jest względny i dynamiczny charakter mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Czasami traktujemy je jako absoluty, ale wszystko tutaj jest względne i zależy od wzajemnej, złożonej i dynamicznej adaptacji. Na przykład nowe trendy, takie jak wzrost populizmu, nacjonalizmu i wojen handlowych, zdecydowanie zmieniają istniejące środowisko polityczne, społeczne i biznesowe dla wielu firm na całym świecie (Kobrin, 2017; Devinney i Hartwell, 2020). Jednym z wymiarów tych zmian jest znacznie mniej stabilne środowisko instytucjonalne biznesu ze względu na połączenie postępujących zmian prawnych, normatywnych i trudnych do zrozumienia adaptacji map poznawczych. Zasadniczo takie zmiany definiujemy jako zagrożenia, ponieważ zmuszają firmy do nowych

dostosowań, ale przecież one także tworzą nowe możliwości, wykorzystane przez inne firmy, które uczą się szybciej lub mają doświadczenia działania w niestabilnym i złożonym środowisku instytucjonalnym (Ciszewska-Mlinarič, 2019). Więc to, co jest szansą lub zagrożeniem w otoczeniu firmy, to nie tylko kwestia percepcji, ale także szybkości uczenia się lub konkretnej wiedzy i umiejętności.

To samo dotyczy mocnych i słabych stron firmy. Tradycyjnie rozpoznajemy je przez porównanie firmy z pewnym punktem odniesienia. Może to być główny konkurent, średnie branżowe itp. Wybór układu odniesienia jest decyzją. Zatem to, jakie cechy organizacji będą definiowane jako mocne lub słabe strony, zależy od wybranego momentu odniesienia, który jest zawsze wynikiem subiektywnego wyboru menedżerów lub konsultantów w danym momencie (Oblój, 2014; Oblój i in., 2010).

Relatywny i dynamiczny charakter mocnych i słabych stron, w połączeniu z dynamiką możliwości środowiskowych i zagrożeń, tworzą swoisty „diabelski młyn”, w którym szanse i zagrożenia oraz słabości i mocne strony dynamicznie zmieniają miejsce i mogą redefiniować przewagę konkurencyjną. Dodatkowo menedżerowie muszą zdecydować w praktyce, czy dostosowują mocne i słabe strony swojej firmy do istniejącej aktualnie sytuacji (co oznacza dostosowanie, które może nie trwać długo), czy też do potencjalnych przyszłych możliwości i zagrożeń (co oznacza, że dostosowanie może być błędne). Całe wyzwanie określenia przewagi konkurencyjnej na bazie sił i słabości oraz ich relacji do szans i zagrożeń jest więc złożoną i dynamiczną zagadką, układaniem w biegu organizacyjnego puzzla, a poszukiwania rozwiązań przebiegają zazwyczaj przez dodawanie nowych elementów do układanki, z uwzględnieniem dwóch spostrzeżeń. Po pierwsze, racjonalnych czynników i uwarunkowań przewagi konkurencyjnej jest wiele i współlistnieją z mniej racjonalnymi, takimi jak szczęście czy historia. Po drugie, konkurencyjność i doskonałe wyniki są rzadkimi i cyklicznymi zdarzeniami. Możemy je projektować i przeprojektować, budując strategię firmy, ale nawet te dobrze zarządzane i wspierane nie trwają długo. Firm doskonałych wiecznie po prostu nie ma i pewnie nie będzie.

Różne źródła przewagi konkurencyjnej

Koncepcja przewagi konkurencyjnej została pierwotnie opracowana przez Ansoffa (1965), ale stała się nazwą generyczną w zarządzaniu strategicznym dzięki pracom Portera (1980,1985) i teorii zasobów i umiejętności konkuren-

cyjnych (Peteraf, 1993). Teorie te w większości traktowały przewagę konkurencyjną przez pryzmat specyficznych dla organizacji mocnych stron oraz umiejętności wykorzystania szans. W poszukiwaniu bardziej ogólnej perspektywy Chandler i Hikino (2009, s. 35) przeprowadzili analizę historyczną rozwoju gospodarek amerykańskiej, brytyjskiej i niemieckiej. Ich historycznie osadzona teza mówi, że źródła przewagi najczęściej są bardziej przyziemne niż silne strony, takie jak innowacyjność technologiczna czy przełomowe produkty. Wielkie i konkurencyjne korporacje tych gospodarek powstały jako efekt kluczowych decyzji inwestycyjnych we właściwym czasie: „Pierwszymi strategami byli pionierzy i inni przedsiębiorcy, którzy dokonali trzech powiązanych ze sobą kluczowych inwestycji w produkcję, dystrybucję i zarządzanie, niezbędnych do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej ze względu na skalę działania, zakres lub obu tych aspektach”. Stąd chandlerowska perspektywa konkurencyjności stanowi połączenie prędkości działania (*first mover advantage*) oraz zakresu i skali aktywów (Dierickx i Cool, 1989).

Kolejne teorie dodały do czynników konkurencyjności przywództwo kosztowe, zróżnicowanie (Porter, 1980) oraz zasoby i kompetencje (Peteraf, 1993). Prawdopodobnie ostatnim elementem dodanym do układanki konkurencyjności jest koncepcja dynamicznych umiejętności. Dynamiczne umiejętności pozwalają firmom utrzymać konkurencyjność dzięki unikalnym zdolnościom w zakresie nabywania lub tworzenia zasobów, zmiany ich konfiguracji i odnawiania bazy zasobów poprzez zastępowanie zasobów o ograniczonej wartości nowymi, lepszymi (Tece, 2007).

Jeśli jednak spojrzymy na te racjonalne perspektywy przewagi i strategii z dystansu, to trudno zaprzeczyć, że przewaga konkurencyjna i nadzwyczajne wyniki mogą być również osiągnięte przypadkowo. Szczęście jest prawdopodobnie ważną częścią wielu sukcesów. Z jednej strony jest to oczywiste stwierdzenie, ale z drugiej trudne do zaakceptowania z racji poszukiwania racjonalnych wyjaśnień i psychologicznej niechęci wobec losowości świata. Psychologiczne uprzedzenia w połączeniu z dominacją perspektywy neopozytywistycznej skłaniają zarówno ekonomistów, jak i specjalistów zarządzania, aby widzieć przyczyny i skutki, spójność i wzorce w miejscach, w których – *de facto* – może ich nie być. Jak przekonuje Kahneman (2011, s. 182), „nasz umysł jest stronniczy wobec wyjaśnień przyczynowych i nie radzi sobie dobrze z »zwykłymi statystykami« (...) regresja do średniej ma wyjaśnienie, ale nie ma przyczyny”. Dlatego *a posteriori* mamy skłonność do przypisywania sukcesu specjalnym zasobom, wyborom, działaniom i procesom (Wąsowska, 2019).

Drugim naturalnym wyjaśnieniem konkurencyjności, które prawdopodobnie odgrywa ważniejszą rolę, niż myślimy, jest historia i dlatego nie bez racji ostatnio coraz więcej naukowców (Chandler i Hikino, 2009; Verbeke i Kano, 2015) krytykowało teorie strategiczne i zarządcze za brak perspektywy historycznej. Porter (1991, s. 100) zawiera wprawdzie „warunki początkowe” w ogólnym teoretycznym modelu determinant sukcesu strategicznego, ale pozostają one generalnie poza jego teoretycznym łańcuchem przyczynowości i wyjaśnień. Jednym z oczywistych powodów omijania historii jako źródła przewagi konkurencyjnej jest to, że analiza historyczna jest niejednoznaczna i można ją łatwo manipulować pod względem faktów, ich interpretacji i łańcucha związku przyczynowego. Zatem jest prawie niemożliwe badanie historii z perspektywy neopozytywistycznej – historia wymaga badań interpretacyjnych obejmujących uzasadnienia alternatywne (Durand i Vaara, 2009). W związku z tym wprowadzenie historii do badań nad konkurencyjnością tworzy konflikty ontologiczne i epistemologiczne, naturalne dla konkurencyjnych paradygmatów badawczych. Mogą one nie być tak fundamentalne, jak sugerują Burrell i Morgan (1979), ale na pewno tworzą konflikt perspektyw i są trudne do zintegrowania, co widać dobrze w przypadku teorii instytucjonalnej (Clemente, Durand i Roulet, 2017; Ciszewska-Mlinarič, Oblój i Wasowska, 2018) oraz teorii imprintów organizacyjnych (Marquis i Tilcsik, 2012; Shinkle i Kriauciunas, 2012).

Reasumując: strategiczne wybory związane ze skalą, zakresem, zasobami, umiejętnościami mają istotne znaczenie dla przewagi konkurencyjnej. I wiemy, że teorie konkurencyjności organizacyjnej powinny być uzupełnione o lepsze zrozumienie, w jaki sposób szczęście, historyczne zależności i inne mniej racjonalne czynniki wpływają na konkurencyjność organizacyjną. W związku z tym istnieje potrzeba albo lepszego zrozumienia zawłości procesu rozwoju przewagi konkurencyjnej, albo zaakceptowania poglądu, że konkurencyjność jest często tak unikalną mieszkanką historycznych spuścizn, strategicznych wyborów i szczęścia, że nigdy nie będziemy w stanie stworzyć jej dobrego modelu teoretycznego.

Złożoność relacji środowisko–organizacja

Od klasycznej pracy Terreberry (1968) na temat typów otoczenia organizacyjnego teoretycy zarządzania zastanawiają się nad definicją otoczenia i problematyką adaptacji organizacyjnej. Jeśli organizacja musi dostosować się do otoczenia, aby utrzymać konkurencyjność, to musi zrozumieć granice

i charakter swojego otoczenia. Ten pogląd dał początek kilku odrębnym nurtom badawczym.

Prace teoretyków sytuacyjnych (*contingency theory*) koncentrowały się na adaptacyjnych wyzwaniach i wymaganiach stwarzanych przez szczególne warunki technologiczne, polityczne, prawne, gospodarcze, ekologiczne, kulturowe lub demograficzne (Hall, 1972). W perspektywie sytuacyjnej otoczenie było czymś „tam”, a organizacje próbowały adaptacji drogą działań odpowiadających na wymagania otoczenia, zmieniając i dostosowując swoją strategię i strukturę. Generalnie zakładano, że działania te nie miały wpływu na środowisko *per se*.

Prace teoretyków instytucjonalnych (North, 2005; Scott, 2014) zwróciły z kolei uwagę na znaczenie środowiska społecznego i jego interaktywny charakter. Osoby, grupy, organizacje, rządy i inne podmioty kształtują instytucje, czyli trwałe zasady społeczne gry, które z kolei wpływają na zachowania organizacyjne. Perspektywa ta uwrażliwiła uczonych na zjawiska interakcji między działaniami organizacyjnymi a zmianami otoczenia (March, 1981) i jego społeczne tworzenie (Weick, 1979).

Interaktywny charakter relacji organizacyjno-środowiskowych tworzy dwie poważne komplikacje teoretyczne i praktyczne. Po pierwsze, proces adaptacji staje się złożoną i dynamiczną grą, w której konkurencyjne ruchy mogą prowadzić do nieoczekiwanych – i innych niż zamierzone – rezultatów, w zależności od działań i reakcji konkurentów, klientów lub innych podmiotów. Po drugie, organizacje są zestawem aktywów materialnych, ale są to również konstrukcje społeczne. Stąd organizacje tworzą swoje środowisko przez poznanie i interpretację, wykorzystując i lewarując swoje przekonania i poglądy, które mogą być inne niż rzeczywistość materialna (Obloj, Obloj i Pratt, 2010). Zrozumienie tych zależności skomplikowało uproszczoną ideę teorii sytuacyjnej, jakoby konkurencyjność organizacyjna zależała głównie od terminowego i ogólnie reaktywnego dostosowania się do wymagań otoczenia.

Inne prace skomplikowały ten problem jeszcze bardziej. Prace Evana (1964), Hambricka (1982) lub Thompsona (2003) zwróciły uwagę na specyfikę zachowań innych organizacji w otoczeniu. Ta perspektywa była ważna zarówno dla modelu Portera (1980), jak i późniejszej perspektywy sieciowej (Gulati, Nohria i Zaheer, 2000; Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011). Uzupełnieniem jest perspektywa teoretyków organizacji, którzy interesowali się tym, jak organizacje postrzegają, wyobrażają sobie i rozumieją swoje otoczenie (Mitchell i in., 2007; Obloj i Zenger, 2017). Klasycznym przykładem takiej komplikacji jest

koncepcja dystansu psychicznego, która opisuje menedżerskie postrzeganie otoczenia w skali międzynarodowej – różnic między rynkiem kraju pochodzenia oraz międzynarodowym, na którym działa firma (Ciszewska-Mlinarič i Trąpczyński, 2019).

Kolejne perspektywy relacji organizacja–otoczenie sprawiają, że samo rozróżnienie między zmianami otoczenia a adaptacją organizacji, które było podstawą tradycyjnych koncepcji przewagi, stało się częściowo sztuczne. Coraz częściej definicje dostawców, nabywców, konkurentów stają się rozmyte, a dana organizacja jest dostawcą, konkurentem i jednocześnie nabywcą dóbr i usług innej organizacji, jak to często ma miejsce w dzisiejszych branżach elektronicznych lub medialnych.

Wreszcie, w niektórych przypadkach nawet definicja przemysłu i jego granic staje się prawie niemożliwa. Gdzie są granice przemysłu samochodowego, jeśli producenci elektroniki przechwytyją większość marży? Gdzie są granice branży telekomunikacyjnej, jeśli tradycyjne firmy telekomunikacyjne ponoszą większość kosztów, podczas gdy dostawcy treści i usług (OTT) przechwytyją coraz większą część przychodów i większość marż? Wszystkie te komplikacje powodują, że zbudowanie solidnego teoretycznego modelu konkurencyjności organizacji w jej relacji z otoczeniem staje się coraz trudniejsze lub prawie niemożliwe.

Podsumowanie

Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna są ważnymi pojęciami teoretycznymi i pragmatycznymi, nawet jeśli czasami naukowcy twierdzą, że teorie przewagi konkurencyjnej graniczą z tautologią (Powell, 2001; Barreto, 2010). Być większym, silniejszym, szybszym lub sprawniejszym w sposób, który nie może być łatwo powielony lub rozumiany, tworzy prawie zawsze korzystną pozycję biznesową. Firma oczywiście zawsze może mieć pewne słabości, niczym aktorzy w mitycznej historii Dawida i Goliata ze Starego Testamentu. Goliat był większy, silniejszy i bardziej doświadczony niż Dawid, ale to David wygrał pojedynek, bo był szybszy, podstępny, no i – jakby podkreślili zwolennicy teorii zasobowej – miał kluczowy zasób strategiczny, czyli Boga po swojej stronie. Dlatego argument, że przewaga konkurencyjna rozumiana jako skala, zakres, przywództwo kosztowe, zróżnicowanie, relacje z odbiorcami lub komplementariuszami, szczególnie zasoby lub dynamiczne umiejętności prowadzi do nadzwyczajnych wyników, jest oczywiście w dużej mierze tautologiczny, ale

to nie zmienia faktu, że jest bardzo użyteczny. Jak elegancko stwierdził Powell (2001, s. 886), konkurencyjność i przewagę należy uznać za pragmatyczne, abdukcyjne wnioski: „narzędzia do radzenia sobie z problemem wyjaśniania i tworzenia efektywności organizacji”. Moje uwagi dotyczące konkurencyjności przedstawione w niniejszym tekście podkreślają dwie istotne kwestie, z którymi stale się borykamy w budowie teorii przewagi konkurencyjnej – jak połączyć ze sobą rosnącą złożoność teorii konkurencyjności wynikającą z komplikacji stworzonych przez relatywny charakter silnych i słabych stron, różnorodność źródeł przewagi, oraz dynamiki relacji organizacji z otoczeniem z akceptacją, że istnieją bazowe i niezmiennie procesy, za pomocą których organizacje budują swoją przewagę i pozostają konkurencyjne.

BIBLIOGRAFIA

- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36, 256–280.
- Booth, C. (2003). Does history matter in strategy? The possibilities and problems of counterfactual analysis. *Management Decision*, 41, 96–104.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Routledge.
- Chandler, A.D. i Hikino, T. (2009). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ciszewska-Mlinarič, M. (2019). *Pokonywanie dystansu*. Warszawa: Poltext.
- Ciszewska-Mlinarič, M., Obloj, K. i Wasowska, A. (2018). Internationalisation choices of Polish firms during the post-socialism transition period: The role of institutional conditions at firm's foundation. *Business History*, 60, 562–600.
- Ciszewska-Mlinarič, M. i Trąpczyński, P. (2019). Foreign Market Adaptation and Performance: The Role of Institutional Distance and Organizational Capabilities. *Sustainability*, 11.
- Clemente, M., Durand, R. i Roulet, T. (2017). The recursive nature of institutional change: An Annales School perspective. *Journal of Management Inquiry*, 26, 17–31.
- Collins, J.C. (2009). *How the mighty fall: And why some companies never give in*. New York: Random House.
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32, 1–31.
- Devinney, T.M., i Hartwell, C.A. (2020). Varieties of populism. *Global Strategy Journal*, 10, 32–66.
- Dierickx, I. i Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504–1511.

- Durand, R. i Vaara, E. (2009). Causation, counterfactuals, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30, 1245–1264.
- Evan, W.M. (1966). The organization-set: Toward a theory of interorganizational relations. W: J.D. Thomson, *Approaches to organizational design*. Pittsburgh: PUP, 173–191.
- Hall, R. (1972). *Organizations: structure and process*. New York: Prentice Hall.
- Hennart, J.F. (2012). Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 2, 168–187.
- Gulati, R., Nohria, N. i Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203–215.
- Hambrick, D.C. (1982). Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 3, 159–174.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kobrin, S.J. (2017). Bricks and mortar in a borderless world: Globalization, the backlash, and the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 7, 159–171.
- Koźmiński, A.K. i Latusek-Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- March, J.G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 4, 563–577.
- Marquis, C. i Tilcsik, A. (2012). Imprinting: Toward a multi-level theory. *Academy of Management Annals*, 7, 193–243.
- McGahan, A.M. i Porter, M.E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18, 15–30.
- Miles, R.E., Snow, C.C. i Pfeffer, J. (1974). Organization-environment: concepts and issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 13, 244–264.
- Mitchell, R.K., Busenitz, L.W., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J.S., Morse, E.A. i Smith, J.B. (2007). The central question in entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 1–27.
- North, D.C. (2005). Institutions and the process of economic change. *Management International*, 9, 1–7.
- Obloj, T., Obloj, K. i Pratt, M.G. (2010). Dominant Logic and Entrepreneurial Firms' Performance in a Transition Economy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 151–170.
- Oblój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Obloj, T. i Zenger, T. (2017). Organization design, proximity, and productivity responses to upward social comparison. *Organization Science*, 28, 1–18.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117.
- Porter, M.E. (2000). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Simon and Schuster.

- Powell, T.C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 119–134.
- Powell, T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22, 875–888.
- Rumelt, R.P. (1984) Toward a strategic theory of the firm. W: R. Lamb, *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Rumelt, R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, 167–185.
- Scott, W.R. (2014). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. London: Sage.
- Shinkle, G.A. i Kriauciunas A.P. (2012). The impact of current and founding institutions on strength of competitive aspirations in transition economies. *Strategic Management Journal*, 33, 448–458.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Terreberry, S. (1968). The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 2, 590–613.
- Thompson, J.D. (2003). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. London: Routledge.
- Verbeke, A. i Kano, L. (2015). The new internationalization theory and multinational enterprises from emerging economies: a business history perspective. *Business History Review*, 89, 415–445.
- Wąsowska A. (2019). *Przedsiębiorcy wobec okazji na rynkach zagranicznych: Mikrofundamenty umiędzynarodowienia firmy*. Warszawa: Poltext.
- Wasowska, A., Obloj K. i Ciszewska-Mlinarič, M. (2016). Virtuous and vicious learning cycles in the internationalisation of emerging market firms, *European International Management Journal*, 10, 105–125.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Columbus: McGraw-Hill.



Prof. dr hab. KRZYSZTOF OBŁÓJ, kierownik Katedry Strategii Organizacji i wykładowca w Akademii Leona Koźmińskiego, wykładowca na Wydziale Zarządzania UW. Razem z profesorem Kieżunem wykładali na Uniwersytecie Duquesne w Pittsburgu w latach 1981–1982.

PARADOKSY MYŚLENIA STRATEGICZNEGO

Maria Romanowska



Wprowadzenie

Przygotowując się do napisania tego artykułu, przejrzałam książki i artykuły Profesora Witolda Kieżuna. Celem tej kwerendy było poszukiwanie inspirujących i bliskich moim zainteresowaniom przemyśleń i dokonań Profesora.

Profesor Kieżun w licznych publikacjach rozwijał ideę sprawnego działania i wzbogacił ją własnymi przemyśleniami. Należę do pokolenia badaczy przywiązanych do prakseologii, która do „dżungli zarządzania” wniosła prostotę i szlachetność prakseologicznych zasad sprawnego działania, które w połączeniu z godziwym celem działania miały zapewnić sukces każdemu zorganizowanemu działaniu. Oryginalne podejście Profesora do rozumienia, badania i usprawniania organizacji polegało m.in. na przeciwstawieniu ideałowi sprawnej organizacji rzeczywistości organizacyjnej, przedstawianej jako zbiór patologii w różnych obszarach organizacji i zarządzania. Widząc ograniczoną przydatność prakseologii w badaniu złożonych organizacji, Witold Kieżun wykorzystał w definiowaniu organizacji dwa ciekawe, ale pozornie mające ze sobą niewiele wspólnego nurty myślowe: teorię systemów i prakseologię. Zgodnie z podejściem systemowym definiował organizację jako system celowy względnie odosobniony, powiązany z otoczeniem wieloma sprzężeniami zwrotnymi. Do oceny doskonałości organizacji-systemu użył wybranych walorów sprawnego

działania: skuteczności, korzystności i ekonomiczności. Sprawności organizacji Witold Kieżun przeciwstawił stan entropii, czyli sytuacji, kiedy nieprzestrzeganie zasad sprawnego działania prowadzi do nierównowagi, chaotyczności i nieuporządkowania. Wprowadził też dodatkową cechę sprawnego działania – zasadę równowagi rozumianej jako właściwe proporcje między zasobami niezbędnymi do realizacji zadań i posiadanymi oraz spójnością tych zasobów (Kieżun, 1997, rozdz. 2).

Przez całe życie Witold Kieżun tropił i opisywał różnego rodzaju patologie organizacyjne, społeczne i polityczne. Do najważniejszych zidentyfikowanych przez niego patologii organizacyjnych należą autonomizacja oraz nadmierny rozrost struktur i stanowisk kierowniczych.

Nawiązując do poglądów Profesora na temat oceny i badania sprawności organizacji, chciałabym w swoim artykule postawić pytanie: czy prosta logika prakseologicznych zasad ma współcześnie zastosowanie w odniesieniu do zarządzania strategicznego i czy pozwala na rozwiązanie sprzeczności wynikających z paradoksów myślenia strategicznego? Zaprezentuję też inne podejście do doskonalenia wyborów strategicznych, polegające na przedstawieniu wyborów strategicznych w postaci paradoksów i wykorzystania do rozwiązywania wynikających z nich napięć koncepcji oburęczności organizacyjnej.

Trudne decyzje strategiczne

Wielu specjalistów od zarządzania twierdzi, że świat, w którym działamy i prowadzimy interesy jest nieuporządkowany, nieprzewidywalny, na granicy chaosu. Skalę trudności zarządzania we współczesnym świecie dobrze wyraża stwierdzenie Marka Belki: „Wszystkie przewidywania ekonomiczne bledną w zderzeniu z rzeczywistością” (*Wywiad z Markiem Belką*, 2020). Podstawą planowania jest wiedza o przyszłości, a tej nie potrafimy trafnie przewidywać. Ograniczona zdolność przewidywania wynika z dwóch powodów: z nieciągłości zmian i z nieumiejętności badania otoczenia i zrozumienia jego wpływu na organizację. Otoczenie organizacji jest bardzo złożone i decydent nie zawsze widzi związki przyczynowo-skutkowe między poszczególnymi elementami otoczenia a własną organizacją, a te związki jednak istnieją i dadzą o sobie znać w przyszłości. Rzadko też bierze pod uwagę fakt, że odległe wydarzenia polityczne i gospodarcze mogą zniweczyć strategiczne zamiary. W burzliwym i złożonym otoczeniu decydent gubi się, nie rozumie przyczyn zmian, a jego dotychczasowe doświadczenia mogą nie być wykorzystywane w prognozowaniu przyszłości.

Tworzenie strategii w warunkach niepewności jest procesem intelektualnie trudnym i niezwykle stresującym. Stresująca jest niemożność skupienia się na jednej wybranej alternatywie strategii, konieczność ciągłego kontestowania swoich wcześniejszych wyborów. Decydent często musi wycofywać się z już rozpoczętych działań, podejmować doraźne projekty wyrównujące opóźnienia, wreszcie dokonywać zwrotów w planie rozwoju, jeżeli w otoczeniu nastąpiły nagle zmiany. Musi też pogodzić się z faktem, że może nie doczekać efektów swojej decyzji, bowiem przy częstych korektach strategii efekty opóźniają się i rozpraszają – a czas sprawowania funkcji politycznej czy menedżerskiej jest ograniczony. Kolejnym źródłem stresu jest działanie w warunkach ograniczonej informacji. Wyzwania strategiczne wymagają często porzucenia dobrze znanej branży, rynku, modelu biznesowego i podjęcia działania na zupełnie nowym gruncie, gdzie dotychczasowe doświadczenia nie są przydatne. I wreszcie realizacja własnej wizji strategicznej wymaga często wejścia w konflikty z osobami i grupami, których interesy nie będą wystarczająco uwzględnione w strategii.

W takiej sytuacji jest silna pokusa, aby uciec od przewidywania przyszłości. Jednak historia gospodarki pokazuje, że mimo rosnącej turbulencji w otoczeniu przedsiębiorstw większość z nich radzi sobie z zarządzaniem strategicznym – świadczy o tym statystyka gospodarcza, m.in. rosnące rozmiary przedsiębiorstw, duże tempo innowacyjności, zwiększające się umiędzynarodowienie przedsiębiorstw. Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat nauki o zarządzaniu opracowały, a menedżerowie przetestowali wiele koncepcji i narzędzi pozwalających zarządzać strategicznie firmą w bardzo różnych i zmiennych warunkach.

Pociągającym rozwiązaniem dla menedżerów może być rezygnacja z tworzenia wieloletniej perspektywy strategicznej na rzecz strategii wyłaniającej się, czyli nieostro wytyczonego kierunku zmian, który jest dopracowywany w miarę wyjaśniania się sytuacji. Odmianą takiego myślenia jest ograniczanie perspektywy strategicznej do działania w branży i skupianie uwagi na strategii konkurencyjnej w kilkuletniej perspektywie czasowej, zastąpienie formowania długookresowych celów strategicznych modelem biznesu lub strategią doskonalenia zasobów organizacji, które w przyszłości pozwolą jej wybierać różne kierunki działania w oparciu o przewagę kluczowych zasobów. W każdym z tych pomysłów jest zawarte jakieś racjonalne rozwiązanie, pozwalające na pogodzenie ograniczeń informacyjnych z koniecznością wytyczania celów strategicznych.

Drugi kierunek myślenia o rozwoju firmy w warunkach turbulencji to całkowita rezygnacja z planowania strategicznego i zastąpienie go optymalizacją wycinkową, czyli doskonaleniem projektów, funkcji i procesów bez wytyczania

długookresowych celów rozwojowych. Z tym podejściem do zarządzania przyszłością, które nazywam „ucieczką w suboptymalizację”, trudno się zgodzić. Bo czy jest sens skupiać się na doskonaleniu samolotu i technik pilotażu, jeżeli nie wiemy, dokąd i po co lecimy? Istotą myślenia strategicznego jest przecież myślenie o przyszłości i szukanie skutecznych sposobów dostosowania naszej organizacji do tej przyszłości. Bez strategicznej perspektywy w myśleniu nie rozwijamy się, tylko dryfujemy w nieznanym kierunku. Nie można odnieść sukcesów biznesowych, zawodowych i życiowych, poddając się biernie wpływowi otoczenia i płynąc z prądem. Doskonałość operacyjna nie uchroni firmy przed kryzysem, nie da wskazówek, jak ustrzec się zagrożeń i jak przygotować się do wykorzystania szans, które być może są przed nami, ale nie umiemy ich znaleźć.

Trzecią drogą jest zmiana myślenia o sposobach dokonywania wyborów strategicznych, nastawiona na poszukiwanie kreatywnych rozwiązań trudnych problemów strategicznych. Kluczowe znaczenie ma tu nie tyle poszukiwanie kolejnych nowych koncepcji, metod i narzędzi planowania strategicznego dostosowanych do nieprzewidywalności i nieobliczalności świata, ile zmiana sposobu percepcji otoczenia i myślenia o przyszłości. Propozycją nowego podejścia do rozwiązywania problemów strategicznych, szeroko prezentowaną w ostatnich latach w literaturze, jest pomysł przedstawiania problemów strategicznych w formie paradoksów. Paradoksy stanowiące ważne zagadnienia w dziedzinie filozofii i nauk społecznych okazały się przydatne również do analizy złożonych bytów organizacyjnych i znajdują zastosowanie w rozwiązywaniu problemów m.in. z zakresu strategii przedsiębiorstw. Do najbardziej znanych paradoksów w zarządzaniu organizacją należą przeciwstawne wymiary organizacji: indywidualizm i kolektywizm, centralizacja i decentralizacja, kooperacja i rywalizacja. W zasadzie każdy obszar zarządzania można przedstawić w postaci zestawu paradoksów, które muszą być uwzględnione w zarządzaniu¹.

Paradoksy strategii

Przydatność paradoksów ujawnia się szczególnie w sytuacjach, kiedy nie ma możliwości znalezienia prostego konsensusu między dwoma wykluczającymi się rozwiązaniami problemu, a zaakceptowanie tego faktu skłania do poszukiwania niestandardowych, oryginalnych rozwiązań. Bogdan Nogalski uważa, że paradoks strategii może być traktowany jako propozycja operacjonalizacji

¹ Szerzej na temat paradoksów w zarządzaniu: Lewis (2000), Mesjasz (2016), Leja (2013).

paradygmatu służącego rozwojowi przedsiębiorstwa – mając świadomość sprzeczności zdarzeń, poglądów i działań, można zaprojektować proces planowania strategicznego jako instrument rozwiązywania napięć i sprzeczności wynikających z paradoksalnego charakteru wyborów strategicznych (Nogalski, 2009). W sposób prosty paradoks strategii definiuje M.E. Raynor: „Na tym polega paradoks strategii: te same zachowania i cechy, które maksymalizują prawdopodobieństwo poważnego sukcesu firmy, maksymalizują również prawdopodobieństwo całkowitej klęski” (Raynor, 2007, s. 16).

W literaturze omawiane są dwa typy paradoksów związanych z zarządzaniem strategicznym. Pierwsza grupa paradoksów to wybory strategiczne przedstawione w formie krańcowo różnych alternatyw. Na liście tej znajdują się takie elementy, jak poziom ekspansywności rozwoju (rozwój–stagnacja), rozwój produktu (specjalizacja–dywersyfikacja), rozwój rynku (działalność lokalna–umiędzynarodowienie), wybór przewagi konkurencyjnej (niskie koszty–wysoka jakość), wybór obszaru konkurowania (konkurowanie w skali sektora–działalność w niszy), wybór relacji z uczestnikami rynku (rywalizacja–współpraca), poziom integracji pionowej (pełna integracja–organizacja wirtualna) i sposobu rozwoju (rozwój wewnętrzny–rozwój zewnętrzny).

Zdaniem autorki wyżej wymienione wymiary strategii nie są paradoksami, lecz jedynie dwoma alternatywnymi, ale możliwymi do pogodzenia, rozwiązaniami strategii. Te krańcowo różne wybory nie wykluczają się, między nimi istnieje wiele wariantów pośrednich bliższych jednemu lub drugiemu rozwiązaniu modelowemu. Zarówno badacze, jak i menedżerowie od wielu lat z dobrym skutkiem stosują strategię wyboru „złotego środka” między dwoma krańcowymi rozwiązaniami. Przykładem może być popularność strategii dywersyfikacji pokrewnej, ograniczonej integracji pionowej, aliansów strategicznych czy łączenia w strategii konkurencji wysokiej jakości z ograniczonymi kosztami. Praktyka taka sprawdza się, jeżeli spełnione są dwa warunki: lokalizacja „złotego środka” zmienia się w zależności od sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej, a zmiana każdego wymiaru strategii powoduje synchronizację tej zmiany z innymi wymiarami strategii.

Przedmiotem zainteresowania autorki jest drugi typ paradoksu związany z filozofią i metodyką zarządzania strategicznego, który można nazwać paradoksem myślenia strategicznego. Do tej grupy należy przede wszystkim paradoks wynikający ze zderzenia między trwałymi wyborami strategicznymi a niepewnością. Zdaniem M.E. Raynora problem polega na tym, że „jeśli dokonano się trwałych wyborów, które okażą się błędne, może minąć dużo czasu,

zanim zdoła się je zniwelować i dokonać nowych” (Raynor, 2007, s. 19). Ten paradoks często jest w literaturze określany jako sprzeczność między działalnością eksploracyjną, czyli trwałymi wyborami, a działalnością eksploatacyjną, czyli zarządzaniem bieżącym i łagodzeniem perturbacji wynikających z niedostosowania trwałych wyborów do zmieniającej się rzeczywistości, a także jako sprzeczność między myśleniem perspektywicznym a krótkookresowym. Ten właśnie paradoks jest najlepiej opisaną w literaturze zagranicznej i polskiej kategorią paradoksu myślenia strategicznego. Wśród innych paradoksów myślenia strategicznego wymienia się m.in.: rozmyślny lub samorzutny sposób formułowania strategii, ewolucyjny lub rewolucyjny sposób prowadzenia zmiany strategicznej, kontrolę lub chaos w prowadzeniu strategii (de Wit i Meyer, 2007). Tego rodzaju sprzeczności są rzeczywistymi paradoksami, reprezentują bowiem niedającą się pogodzić filozofię i sposób rozumienia rzeczywistości. W przypadku tej grupy paradoksów nie można ustalić „złotego środka”, konieczne jest poszukiwanie bardziej złożonych sposobów przewycięzania sprzeczności.

W literaturze opisywane są różne sposoby postępowania z paradoksami: akceptacja, konfrontacja i transcendencja (Lewis, 2000, s. 764). Akceptacja to defensywna reakcja na sprzeczności paradoksu, często wygodna dla uczestników procesu decyzyjnego, pomaga bowiem uniknąć konfliktów i napięć. Jest to sposób mało efektywny i nie prowadzi do rozwiązania sprzeczności paradoksu. Większe szanse na kreatywne rozwiązanie sprzeczności paradoksu daje otwarte konfrontowanie się zwolenników przeciwstawnych poglądów. Uczestnicy konfrontacji, dyskutując i prezentując swoje poglądy, mają szansę na lepsze zrozumienie istoty paradoksu i dostrzeżenie niebanalnych rozwiązań, ale też mogą doprowadzić do pogorszenia relacji międzyludzkich. Za optymalną metodę uważa się transcendencję, czyli analizowanie i dyskutowanie nad sprzecznościami paradoksów, które prowadzi do twórczego, kreatywnego rozwiązywania tych sprzeczności. Zmieniając sposób patrzenia na sprzeczności paradoksu, decydenci dostrzegają ich nieoczywistą komplementarność i korzyści wynikające z akceptacji tych sprzeczności (Leja, 2013).

Konceptcja oburęczności organizacyjnej w zarządzaniu strategicznym

Bardzo pomocna przy rozwiązywaniu napięć i sprzeczności wynikających z paradoksów myślenia strategicznego może być konceptcja oburęczności (*ambidexterity*), która daje praktyczne odpowiedzi na pytanie, jak rozwiązywać

napięcia i sprzeczności wynikające z paradoksów (Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 22 i dalsze). Pojęcie oburęczności nawiązuje do cechy człowieka, którą jest umiejętność równoczesnego posługiwania się obiema rękami, a rozumie się to szerzej jako zdolność człowieka czy organizacji do równoczesnego prowadzenia i koordynowania dwóch przeciwstawnych sobie pomysłów i sposobów działania. Posługiwanie się w praktyce ideą oburęczności polega na zdefiniowaniu występujących w organizacji trudnych do pogodzenia elementów i zaproponowaniu sposobu ich częściowego zintegrowania w ramach tej samej organizacji. Jednym z pierwszych pomysłów wdrożenia w organizacji zasady oburęczności był pomysł struktur macierzowych, czyli połączenia w jednym systemie zarządzania struktury mechanistycznej i organicznej. Koncepcja oburęczności ma w zarządzaniu uniwersalne zastosowanie i może być odnoszona do wszystkich wymiarów działania organizacyjnego – struktur, stylów kierowania, zarządzania projektami i strategii. Punktem wyjścia do zastosowania jej w praktyce jest zaakceptowanie paradoksów, pogodzenie się z sytuacją, że nie ma jednoznacznie dobrych wyborów i jednej słusznej drogi postępowania. Wykorzystanie w planowaniu strategicznym zaleceń koncepcji oburęczności oznacza odejście od tradycyjnego myślenia o zarządzaniu jako konsekwentnej realizacji racjonalnych zasad postępowania i dążenia do harmonii i spójności wszystkiego ze wszystkim². Posługując się tą koncepcją, zmierzamy od normatywnego do behawioralnego podejścia w zarządzaniu strategicznym³.

Koncepcja oburęczności proponuje różne możliwości osłabiania napięć wynikających z paradoksów lub ich twórczego rozwiązywania. Najprostszym sposobem jest oburęczność czasowa lub sekwencyjno-czasowa (*sequential/temporal ambidexterity*), polegająca na celowej separacji dwóch niemożliwych do pogodzenia procesów przez przemienne zajmowanie się jedną lub drugą opcją. Rozdzielenie działalności w dwóch niedających się pogodzić obszarach może też przyjmować postać oburęczności dzielonej (*partitional ambidexterity*), która polega m.in. na separacji strukturalnej (*structural ambidexterity*), czyli równoległej pracy dwóch zespołów, z których każdy pracuje nad jedną z opcji. Oburęczność przywódcza (*leadership ambidexterity*) polega na pozyskiwaniu

² Szeroko na temat zastosowania koncepcji oburęczności w zarządzaniu strategicznym w: Zakrzewska-Bielawska (2018), Urbanowska-Sojkin (2013).

³ Na temat różnic między ujęciem normatywnym a behawioralnym w zarządzaniu strategicznym: Czakon (2020, s. 134 i dalsze).

liderów zdolnych do pojmowania paradoksów i samodzielnego rozstrzygnięcia wyborów⁴.

Istota oburęczności w zarządzaniu strategicznym będzie przedstawiona na przykładzie trzech najistotniejszych, zdaniem autorki, paradoksów myślenia strategicznego: paradoksu perspektywy strategicznej – krótka czy długa perspektywa czasowa strategii, paradoksu poznawczego – racjonalność czy intuicja i paradoksu ryzyka – odwaga strategicznego myślenia czy unikanie ryzyka.

Paradoks perspektywy

Problem perspektywy czasowej jest najczęściej rozważanym aspektem planowania strategicznego. Czasem traktowany jest wąsko, jako liczona w latach perspektywa układania planów, czasem jako problem wąskiej lub szerokiej percepcji menedżerów (dalekowzroczność–krótkowzroczność), a najczęściej bardzo szeroko jako sprzeczność między logiką eksploracji a logiką eksploatacji.

Wszyscy badacze są zgodni co do tego, że obie perspektywy myślenia strategicznego są niezbędne dla trwania i sukcesu organizacji: krótka perspektywa oznacza troskę o wydajność, wyniki, harmonijne działanie; długa perspektywa nadaje kierunek rozwoju, pozwala na zauważenie istotnych szans i zagrożeń i na wykorzystywanie okazji. Paradoks polega na zupełnie innej logice myślenia i działania w obu tych perspektywach czasowych, innych wymaganych kompetencjach menedżerów. Wojciech Czakon dylemat perspektywy myślenia strategicznego przedstawił w formie porównania korzyści z krótkowzroczności i dalekowzroczności strategicznej (Czakon, 2020, s. 55). Jego zdaniem każdy menedżer ma własną orientację temporalną: krótkoterminową lub długoterminową, która polega na indywidualnej skłonności do skracania lub wydłużania horyzontu czasowego myślenia o przyszłości firmy. Menedżera zorientowanego krótkoterminowo charakteryzują refleksyjność, poszanowanie bieżących praktyk, skupienie na „tu i teraz” i wrażliwość na bieżące bodźce otoczenia. Z kolei menedżer zorientowany długoterminowo ceni wydłużony horyzont czasowy i długoterminowe rozwijanie kompetencji, daje priorytet efektom długoterminowym, jest cierpliwy i wytrwały. To zestawienie cech różnych orientacji temporalnych nie dowodzi, że jedna z nich jest lepsza od drugiej; pokazuje jedynie, że wyrażają odmienny sposób myślenia i mogą mieć inne skutki

⁴ Różne formy oburęczności stosowanej w prowadzeniu działalności eksploracyjnej i eksploatacyjnej opisuje Zakrzewska-Bielawska (2018, s. 22).

dla decyzji strategicznych. Proporcje uwagi poświęcanej planowaniu długookresowemu i bieżącemu powinny być zmienne w zależności od sytuacji. Oznacza to trudność równoczesnego prowadzenia dwóch sposobów podejmowania decyzji w jednej organizacji.

Koncepcja oburęczności organizacyjnej daje wiele możliwości poszukiwania rozwiązań sprzeczności między myśleniem w perspektywie krótkiej i długiej. Jedną z nich może być oburęczność strukturalna polegająca na rozdzieleniu planowania długookresowego i krótkookresowego w postaci powołania dwóch odrębnych, ale współpracujących ośrodków decyzyjnych lub oburęczność temporalna, czyli przemienne zajmowanie się przez jeden ośrodek decyzyjny każdą z tych perspektyw.

Paradoks poznawczy

Postulat racjonalnego podejmowania decyzji strategicznych, czyli opierania się w wyborach na podstawie informacyjnej i naukowych metod podejmowania decyzji, zderza się w literaturze z propozycją wykorzystania w procesie decyzyjnym intuicji i nienaukowych metod podejmowania decyzji. Najpełniej ten paradoks ujął J. March, przeciwstawiając „technologię rozumu” – „technologię głupoty” (March, 1971). Większość szkół zarządzania, szczególnie szkoła planistyczna i pozycyjna, zalecają stosowanie rozbudowanej procedury analizy strategicznej, prognozowanie zmian i stosowanie etapowej i spójnej procedury budowy planu strategicznego. Decydenci wyposażeni są w obszerne instrumentarium pozwalające na pozyskiwanie i gromadzenie informacji strategicznej, również w zakresie prognozowania przyszłości (*foresight*, metody scenariuszowe, wielowariantowość strategii); wymaga się od nich przestrzegania zasad racjonalności metodologicznej, co ma zmniejszyć ryzyko błędnych decyzji. Wyłomem w takim myśleniu jest szkoła ewolucyjna strategii z propozycją strategii wyłaniającej się, a w pewnym stopniu także koncepcja „słabych sygnałów” Ansoffa, w której poszukuje się pomysłu w oparciu o intuicyjne w dużym stopniu odczytywanie nieoczywistych informacji. Sprostanie postulatowi racjonalnego postępowania wymaga profesjonalnych umiejętności, dobrze funkcjonujących systemów informacji strategicznej, sformalizowanych procedur, struktur i wykwalifikowanego zespołu strategicznego, ale nie gwarantuje trafnego wyboru strategii.

Psychologowie dostrzegają wady daleko posuniętej racjonalizacji procesu formułowania strategii. Logiczne postępowanie menedżerów jest czynnikiem

blokującym wyobraźnię i kreatywność i nie pozwala na twórcze rozwiązywanie trudnych problemów. Rutyny i zasady eliminują kreatywność, dają złudne poczucie bezpieczeństwa, uwalniają od odpowiedzialności za wyniki, podczas gdy błędy poznawcze, irracjonalne zachowania pozwalają spojrzeć na problem z innej strony i znaleźć niekonwencjonalne rozwiązanie. Współczesne badania dowodzą, że najważniejsze decyzje strategiczne są bardziej intuicyjne niż analityczne (Połowczyk, 2012, s. 162 i dalsze). Rola intuicji jest większa w przypadku, kiedy decyzje strategiczne polegają na wykorzystywaniu okazji lub rozwiązywaniu nieprzewidzianych sytuacji kryzysowych, myślenie oparte na racjonalnych zasadach przeważa w przypadku rutynowych procesów planistycznych, ale nawet wtedy – w miarę wydłużania się horyzontu czasowego decyzji – brak informacji jest zastępowany intuicyjnym prognozowaniem. Intuicja jest też konieczna w przypadku rozwiązywania problemów nieustrukturyzowanych, podejmowanych pod presją czasu. Wśród kategorii irracjonalnych, mających wpływ na decyzje strategiczne, obok intuicji często wymienia się kreatywność, szczęście i wyobraźnię strategiczną (Sus, 2016, s. 311). Badania przeprowadzone przez Z. Dworzeckiego i G. Leśniak-Łebkowską wśród polskich menedżerów pokazują, że wyobraźnia strategiczna kadr kierowniczych, ale także całych zespołów pracowniczych, jest ważnym wyznacznikiem postrzegania sytuacji przedsiębiorstwa, poszukiwania nowych rozwiązań pozwalających na realizację celów uznanych za ważne i możliwe w danych warunkach (Dworzecki i Leśniak-Łebkowska, 2018).

Wyzwaniem jest wykorzystanie w procesie zarządzania strategicznego równocześnie myślenia intuicyjnego i racjonalnego. Oburęczność w przypadku paradoksu: racjonalność kontra intuicja nie może polegać na równoległym czy przemiennym funkcjonowaniu zespołów zajmujących się rozwijaniem jednego lub drugiego podejścia, jak ma to miejsce w paradoksie perspektywy strategicznej. Najlepszym pomysłem w przypadku podejmowania decyzji strategicznych jest transcendencja – znalezienie twórczego rozwiązania problemu przez zespół ludzi, którzy łączyliby w postępowaniu decyzyjnym obie logiki myślenia. Dla otworzenia umysłów zalecane jest stosowanie różnych technik heurystycznych takich, jak burza mózgów czy wykorzystywanie analogii.

Kluczowe znaczenie dla uruchomienia efektu połączenia myślenia logicznego, wiedzy i intuicji ma skład zespołu strategicznego. Niezbędni w zespole są wysoko wykwalifikowani menedżerowie posiadający kompetencje menedżerskie w sensie znajomości metod analizy, planowania i kontroli strategicznej.

Potrzebni są też ludzie z otwartymi umysłami, mający zdolność twórczego, niekonwencjonalnego myślenia i słyszenia słabych sygnałów. Ważne jest włączenie do zespołu młodych, niezwiązanych z branżą i firmą oraz tzw. misfitów, czyli odmieńców, buntowników niezadowolonych z zastanego porządku i krytykujących wszystko.

I najważniejsza rzecz – cechy charakteru i kwalifikacje naczelnego stratega kierującego zespołem: otwarty umysł, odwaga, kreatywność, zdolność do odczytywania „słabych sygnałów”, umiejętność ustalania właściwych celów i priorytetów, charyzmatyczna osobowość, dzięki której można porwać za sobą innych i zapewnić poparcie nawet dla najtrudniejszych pomysłów. J.R. Wells, który dopatruje się podstawowego źródła strategicznych błędów w inercji strategicznej, czyli niezdolności menedżerów do zmiany swoich założeń strategicznych, zwraca uwagę na potrzebę angażowania ludzi wykazujących się wysoką inteligencją racjonalną, kreatywną, emocjonalną i społeczną (Wells, 2014, s. 257 i dalsze).

Paradoks ryzyka

Paradoks ryzyka polega na konieczności dokonania wyboru między dwoma wykluczającymi się opcjami strategii: dobrych rozwiązań obarczonych dużym ryzykiem i rozwiązań niezadowolających, ale bezpiecznych. Michael E. Raynor tak pisze o tym paradoksie: „Firmy, które akceptują strategiczne ryzyko, zbierają pokłosie w postaci albo wielkiej nagrody, albo całkowitej ruiny” (Raynor, 2007, s. 19). Najbardziej dochodowe są strategie ekstremalne oparte na przełomowych innowacjach lub na nowych modelach biznesu, wielkie zyski wymagają wcześniej poniesienia ogromnych nakładów finansowych, a nowe pomysły są trudne w realizacji – brak doświadczenia, wiedzy i procedur może unicestwić nawet najlepszy pomysł. Rozwiązanie sprzeczności wynikających z tego paradoksu wymaga uznania, że ważne są: bezpieczeństwo, odwaga podejmowania ryzykownych decyzji i skupienie się na poszukiwaniu rozwiązań podtrzymujących równocześnie zdolność organizacji do ponoszenia ryzyka i ograniczania go. Odwaga strategicznego myślenia to podejmowanie decyzji w warunkach braku informacji i nacisków otoczenia, zaś odwaga wyboru niekonwencjonalnych rozwiązań i poświęcania dzisiejszych korzyści dla przyszłych sukcesów oraz godzenia się z osobistym ryzykiem bez gwarancji sukcesu to determinacja w realizacji strategicznej wizji, a także odwaga jej porzucenia, jeżeli się nie sprawdzi.

Obserwacja praktyki pokazuje, że wśród kadry kierowniczej przeważa skłonność do unikania ryzyka – powszechna jest skłonność do oportunistyki i unikania odważnych decyzji. Wiąże się to z lękiem przed odpowiedzialnością, brakiem wyobraźni i odwagi strategicznej. Oportunistomw sprzyja fakt, że budowanie strategii stało się procesem zespołowym, o rozmytej odpowiedzialności, a kadencje zarządów firm stale ulegają skróceniu. Uwaga zarządzających koncentruje się na zmniejszaniu ryzyka strategicznego przez rozbudowane systemy controllingu strategicznego, monitorowaniu otoczenia i złożonych strategiach finansowych.

Powodzenie w rozwiązaniu sprzeczności paradoksu ryzyka leży w umiejętnym połączeniu zdolności wizjonerskich i odwagi strategicznej z umiejętnością kontroli ryzyka strategicznego. Koncepcja oburęczności proponuje tu dwa alternatywne rozwiązania. Pierwsze, podobnie jak w paradoksie perspektywy czasowej, to oburęczność dzielona, czyli wyłączenie z zespołu strategicznego osób zajmujących się ryzykiem, aby nie hamować kreatywnego myślenia i odwagi wyboru trudnych i ryzykownych rozwiązań. Drugim rozwiązaniem, znacznie trudniejszym, jest zastosowanie oburęczności przywódczej, czyli kształtowania decydentów zdolnych do tolerancji i równoważenia ryzyka i atrakcyjnych, nowatorskich strategii (Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 29).

Zakończenie

Na tle zaprezentowanych w artykule wybranych paradoksów myślenia strategicznego i narzędzi rozwiązywania tkwiących w nich sprzeczności ujawnia się ograniczona przydatność prostych prakseologicznych kryteriów oceny działań. Proste kryteria i zasady są piękne, ale w świecie złożonych i dynamicznych organizacji nie pozwalają właściwie ocenić i rozwiązać problemów przyjmujących postać łamigłówek, dylematów i paradoksów. Tym bardziej, że każda z cech sprawnego działania traktowana oddzielnie wydaje się oczywistym atrybutem sprawnego działania, podczas gdy równoczesne dążenie do maksymalizacji dwóch różnych kryteriów sprawnego działania, na przykład ekonomiczności i skuteczności, stwarza sytuację zbliżoną do paradoksu. Z tego powodu dążąc do maksymalizacji prakseologicznych zasad skuteczności, ekonomiczności, korzystności czy udatności, nie przybliżamy się do znalezienia nowatorskich rozwiązań wielowymiarowych i wewnętrznie sprzecznych problemów. Szansę taką daje nam traktowanie problemów strategicznych jako paradoksów i wykorzystywanie do ich rozwiązania koncepcji oburęczności organizacyjnej.

BIBLIOGRAFIA

- Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność poznawcza menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dworzecki, Z. i Leśniak Łebkowska, G. (2018). Wyobrażenia strategiczna w biznesie. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, 162, 115–142.
- De Wit, B. i Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Leja, K. (2013). Paradoksy w zarządzaniu organizacją. Wejście „do” czy wyjście „z” labiryntu. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV(13), 53–64.
- Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(1), 760–776.
- March, J.G. (1971). The technology of Foolishness. *Civilekonomen*, 18.
- Mesjasz, Cz. (2016). Paradoksy w systemowej teorii zarządzania. W: Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, 397–418.
- Nogalski, B. (2009). Paradoks strategii jako propozycja operacjonalizacji paradygmatu rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i zmian. W: J. Rokita (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*. Katowice: GWSzH im. W. Korfańtego.
- Polowczyk, J. (2012). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*. Poznań: Wydawnictwo UE w Poznaniu.
- Raynor, M.E. (2007). *Paradoks strategii*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Sus, A. (2016). Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm versus irracjonalizm. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, 309–323.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2013). *Ryzyko w wyborach strategicznych*. Warszawa: PWE.
- Wells, J.R. (2014). *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Wywiad z Markiem Belką (2020). *Newsweek*, 16–22 marca.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*. Warszawa: PWE.



Prof. dr hab. MARIA ROMANOWSKA, naukowiec i wykładowca, obecnie profesor emerytowany w Szkole Głównej Handlowej, uczelni, z którą wiąże się początki kariery naukowej Witolda Kieżuna. Tu w 1964 roku obronił doktorat, a w 1969 roku otrzymał habilitację.

DIAGNOZY TRANSFORMACJI – PYTANIE O ZAUFANIE

Dominika Latusek-Jurczak



Diagnozy braku zaufania

Profesor Witold Kieżun zajmował się problematyką patologii organizacji, w szczególności w kontekście zarządzania publicznego i organizacji sektora publicznego. Poświęcił tej tematyce liczne publikacje i cykl seminariów „Krytyczna Teoria Organizacji” (Gasparski i Kieżun, 2020). Dorobek jego ostatnich lat obejmuje wpływową książkę *Patologia transformacji*, w której wskazał dysfunkcje polskiego procesu przemian ustrojowych po 1989 roku i ich długofalowe konsekwencje dla zarządzania państwem i dla społeczeństwa. Diagnoza Kieżuna wpisuje się w szerszą debatę o społecznych konsekwencjach przemian w Polsce.

Jednym z szeroko dyskutowanych tematów w kontekście transformacji jest zaufanie (Sztompka, 2007; Czapiński, 2008; 2013; Czapiński i Panek, 2015). Wielu autorów zgadza się, że brak zaufania na wielu poziomach to podstawa wielu problemów społeczeństwa po transformacji. Tymczasem, zdaniem krytyków polskiej transformacji, do grona których zaliczał się Kieżun, przemiany ustrojowe w Polsce mogły nie służyć budowie zaufania. Przyczyniały się do tego zarówno projekty i architektura, jak i sposób wcielania w życie przemian w Polsce. Problem niskiego zaufania – charakterystyczny dla społeczeństw transformacji – nie jest jednak, jak postaram się wykazać, zjawiskiem specyficznym

polskim. Mechanizmy, które przyczyniły się do niskiego poziomu zaufania w Polsce, nie różniły się znacznie w wymiarze jakościowym od tych, z którymi zmagają się inne społeczeństwa.

Warto zauważyć, że diagnozy „kryzysu zaufania” nie są czymś wyjątkowym dla Polski. W ostatnich dekadach na świecie mówi się o spadającym zaufaniu i o kryzysie tej wartości w wymiarze społecznym. Wieszczony kryzys zderza się z tezami o kluczowym znaczeniu zaufania w budowaniu kapitału społecznego, długofalowego dobrobytu, spokoju i stabilności poszczególnych ludzi, rodzin, organizacji, a także państw i relacji międzynarodowych. Obserwując debatę publiczną w Polsce i w innych krajach, można zauważyć, że budowanie zaufania może być jednym z rozwiązań problemów, z którymi borykały się te społeczeństwa. W Polsce większe zaufanie, szczególnie obywateli do sfery publicznej i pomiędzy samymi obywatelami, jawiło się także jako klucz do sukcesu w obszarach, w których polski system wciąż niedomagał. Brak zaufania społecznego w Polsce był szczególnie widoczny, gdy zderzano go z poziomami zaufania w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych, czyli w regionach-wzorcach, do których Polska aspirowała cywilizacyjnie.

Z tej perspektywy warto przyjrzeć się badaniom społecznym w Polsce i na świecie, na bazie których wysuwa się tezy o kryzysie zaufania, i jednocześnie podejmowanej w ostatnich latach przez nauki społeczne refleksji nad zaufaniem. Być może na tej podstawie uda się zredefiniować problem braku zaufania społecznego i postawić kilka pytań dotyczących zarówno samej diagnozy, jak i sposobów, które miałyby służyć budowie zaufania w długim terminie.

Zaufanie deklarowane a zaufanie aktywne

Diagnozy dotyczące kryzysu zaufania opierają się na badaniach, w których respondenci są pytani, czy mają zaufanie do konkretnego podmiotu. Takim podmiotem może być osoba, organizacja czy określona kategoria osób. Pytania są formułowane na różne sposoby: do standardowych należą na przykład „czy ufa Pan/Pani X” (z opcją odpowiedzi „tak/nie/nie mam zdania”) lub „w jakim stopniu ufa Pan/Pani X?” (z opcją odpowiedzi na odpowiedniej skali, np. od 1 do 7). Są to standardowe pytania, za pomocą których prowadzi się badania na różnych poziomach, w tym wielkie międzynarodowe badania porównawcze w rodzaju World Value Survey lub Edelman Trust Barometer. Na bazie deklaracji respondentów szacuje się poziom zaufania. Te mierniki stanowią podbudowę wielu diagnoz o kryzysie zaufania, jak również badań porównawczych,

gdzie wskazuje się różnice w zaufaniu między krajami. Ponadto ogólne badania są mało zniuansowane. Tymczasem wiemy, że zaufanie jest zwykle podzielone na obszary, nawet w obrębie jednej relacji z drugim człowiekiem (Cook, Hardin i Levi 2004; Sztompka, 2007). Na przykład możemy ufać znajomemu w sprawie porady inwestycyjnej, ale nigdy nie podjęlibyśmy z nim wspólnej pracy. Pytanie o poziom zaufania daje zatem tylko pewne przybliżenie dotyczące opinii respondenta na temat uogólnionego nastawienia do pewnej kategorii osób czy instytucji.

Zaufanie to jednak coś więcej niż deklaracja. Chodzi w nim o konkretne działanie (Möllering, 2006; Li, 2012), tzn. podjęcie ryzyka w sytuacji, gdy nie można się zabezpieczyć na wypadek porażki. Zaufanie jest wartościowe, gdy oznacza na przykład wejście we współdziałanie z kimś, nad kim nie mamy pełnej kontroli, lub też podjęcie ryzyka większego, niż wynikałoby z samej kalkulacji. Gdyby zaufanie ograniczało się wyłącznie do naszych przekonań względem innych, nie miałoby wyjątkowej wartości praktycznej, za którą jest cenione. Zaufanie jest uważane za wartościowy zasób, a przez niektórych wręcz za rodzaj kapitału (jako główny składnik kapitału społecznego), ponieważ popycha ludzi do realnych działań i do zadań, do których nie byliby zdolni bez zaufania. Nie wolno zapominać o tej aktywnej stronie zaufania, koniecznej, aby było ono dla nas wartościowe. Oceniając zaufanie społeczne jako zasób, a nie jako samą deklarację, warto spojrzeć równoległe nie tylko na to, co ludzie mówią o zaufaniu, ale na to, co faktycznie robią.

Analizowanie działań w kontekście zaufania ma sens jedynie wtedy, gdy mamy wybór. W sytuacji bez wyboru (np. gdy mamy do czynienia z monopolem) trudno mówić o działaniu opartym na zaufaniu. Na przykład, wysyłając list polecony do sądu, korzystamy z usług operatora wybranego przez organy państwa do obsługi sądów – bez jego usług nasza korespondencja byłaby nieskuteczna. Nie mamy też wyboru, jeśli jedna firma dostarcza wodę do domów w naszym miejscu zamieszkania. Dyskusję o zaufaniu można rozpocząć, gdy mamy możliwość pójścia różnymi drogami i gdy możemy zmanifestować zaufanie przez swoje działanie. Wybór niesie wówczas realne konsekwencje, w przeciwieństwie do anonimowej deklaracji, czy komuś ufamy. W większości życiowych sytuacji mamy wybór (O'Neill, 2002; 2018), choć najczęściej nie zastanawiamy się nad nim, kierowani siłą przyzwyczajień, wygodą czy dołączając do głównego nurtu zdarzeń. Mimo że narzekamy na przemysł farmaceutyczny, zwykle bez głębszego zastanowienia kupujemy środki przeciwbólowe, choć moglibyśmy leczyć się naturalnymi sposobami. Kupujemy bilet na samolot,

choć da się podróżować pociągiem. Jemy chleb z piekarni, choć moglibyśmy go piec samodzielnie.

Diagnozy wieszczące niski poziom zaufania, czy nawet brak zaufania, oparte na deklaracjach respondentów, niewiele mówią o zaufaniu aktywnym, objawiającym się w konkretnym działaniu, szczególnie w sytuacji bez wyboru. Brak wyboru charakteryzuje wiele relacji na linii obywatel–państwo. W przytłaczającej większości, nawet jeśli deklarujemy brak zaufania do sądów, nie możemy jako obywatele wybrać innego systemu prawnego. Nie możemy wybrać, jakim powietrzem oddychamy, jakich dróg używamy i czy zatrzymujemy się na wezwanie policji. W okolicznościach, gdy nie mamy realnego wyboru, trudno wskazać, czy mamy zaufanie, i określić jego natężenie. Jednocześnie nie można wówczas stwierdzić, że zaufania nie mamy. Po prostu nie są to sytuacje, w których w ogóle można mówić o zaufaniu i nie są to konteksty, w których powinno się szacować zaufanie. Dlatego pozostaje opieranie się na deklaracjach, na bazie których wiemy, że respondenci mówią o tym, że ufają lub nie, w mniejszym albo większym stopniu. Rozbieżności między tym, co mówimy, a co faktycznie robimy, są jednak znane nie tylko badaczom społecznym, ale każdemu z nas.

W niektórych obszarach rozbieżności między deklarowanym zaufaniem a działaniami sygnalizującymi zaufanie są szczególnie uderzające. Twierdzimy, że nie ufamy lekarzom i szpitalom, a jednocześnie denerwuje nas długie oczekiwanie na konsultacje czy na zabiegi operacyjne. Nasze deklarowane zaufanie do polityków i państwa może być na rekordowo niskim poziomie, ale chodzimy na wybory (nierzadko przy deklarowanym kryzysie zaufania frekwencja jest rekordowo wysoka, *vide* wybory prezydenckie w 2020 roku: w Polsce z frekwencją powyżej 68% w drugiej turze; w Stanach Zjednoczonych powyżej 66% – najwyższa od 1900 roku).

W badaniach Polacy z reguły twierdzą, że nie można ufać innym, a już szczególnie osobom spoza bliskiego kręgu znajomych i rodziny. Badania pokazują jednak bardziej zróżnicowany i dynamiczny obraz społecznego zaufania (Czapiński i Panek, 2015; Rychard, 2015). Na przykład nie zauważa się zwykle, że Polacy sumiennie płacą podatki, a system PIT niektórzy uważają za jeden z większych sukcesów polskiej transformacji ustrojowej (Rychard, 2015). Polacy nie są wprawdzie masowo członkami stowarzyszeń czy organizacji pozarządowych, ale na poziomie konkretnych inicjatyw, często lokalnych, łączą się, aby realizować wspólne przedsięwzięcia i podejmują działania na rzecz wspólnoty. Te inicjatywy mogą wymykać się oficjalnym statystykom. Ponadto, pa-

trząc na aktywność ekonomiczną Polaków, wskazuje się, że to społeczeństwo przedsiębiorcze. Dlatego socjologowie i ekonomiści mówią, że zaufanie w Polsce ma charakter wyspowy i jest prawdopodobnie wyższe, niż wskazywałyby dostępne statystyki i wskaźniki oparte na deklaracjach.

Jednak w badaniach opinii polscy respondenci generalnie deklarują niskie zaufanie, zwłaszcza w wymiarach opisujących życie wspólne na poziomie społecznym. Warto zastanowić się nad tymi deklaracjami, pamiętając o zastrzeżeniu, że mówią o przekonaniach, a nie o konkretnych działaniach. Najciekawsze – jak sądzę – są sytuacje, gdy deklarujemy niskie zaufanie, a nasze działania wskazują, że okazujemy takie zaufanie. Jeśli stwierdzenie braku zaufania nie pociąga za sobą zmiany zachowania (gdyby taka zmiana byłaby możliwa), to niewiele mówi o faktycznym zaufaniu, gdyż zaufanie w swojej naturze ma działanie, a nie wyłącznie opinię. Natomiast deklaracja o braku zaufania mówi wiele o nastawieniu respondenta, rysując obraz podejrzliwości, sceptycyzmu i poczucia niepewności.

W efekcie, patrząc na badania deklarowanego zaufania, nie wiemy, czy rzeczywiście mamy do czynienia z bezprecedensowym kryzysem zaufania, czy też staliśmy się bardziej podejrzliwi i sceptyczni względem innych. Przyglądając się czynom ludzi, a nie ich deklaracjom, trudno stwierdzić na pewno, że mamy do czynienia z aż tak wielkim kryzysem zaufania, jak to się często formułuje. Pojedyncze przypadki naruszeń zaufania nie dowodzą kryzysu, bo zdarzały się zawsze, a jedynie informacja o nich nie rozchodziła się tak szybko i powszechnie.

Kultura podejrzliwości zamiast kultury zaufania

Zaufanie tworzy się na podstawie oceny wiarygodności innych (Dietz, 2011; O'Neill, 2018). Ufamy zatem, jeśli oceniamy potencjalnych adresatów zaufania jako wiarygodnych albo – mówiąc wprost – jako godnych zaufania. Bogata literatura naukowa analizuje, jak dokonujemy ocen zaufania (nawet jeśli nie odbywa się to w formie świadomej kalkulacji) i jakie kryteria są brane pod uwagę w takim osądzie. Ocena wiarygodności odbywa się zazwyczaj w trzech dominujących obszarach dotyczących potencjalnego adresata zaufania: jego kompetencji, dobrej woli względem nas oraz integralności w sferze wartości deklarowanych i wyznawanych.

Jeśli zaufanie opiera się na ocenie wiarygodności, to najlepszym sposobem zaradzenia kryzysowi zaufania wydaje się dążenie, aby oceniać innych jako

bardziej wiarygodnych. Jeśli będziemy odbierać ich jako bardziej godnych zaufania, to – niejako automatycznie – będziemy bardziej im ufać. Wśród sposobów na zwiększanie wiarygodności potencjalnych adresatów zaufania, szczególnie w życiu społecznym i publicznym, w ostatnich dekadach pojawiły się dwa główne zalecenia (O’Neill, 2002). Po pierwsze, zwraca się uwagę na konieczność większej odpowiedzialności tych, którzy chcieliby być obdarzani zaufaniem. Powinni oni być w czytelny sposób odpowiedzialni za swoje działania i za ich konsekwencje – wówczas ich wiarygodność w naszych oczach będzie wzrastać. Po drugie, istnieje dążenie do większej przejrzystości, większej ilości i dostępności informacji, większej wiedzy obywateli o działaniach konkretnych instytucji i osób sprawujących funkcje publiczne. Wierzy się, że dzięki dostępowi do większej ilości informacji i bardziej dokładnemu przyglądaniu się temu, co i jak robią inni, będą oni dla nas bardziej wiarygodni.

Dążenie do ponoszenia większej odpowiedzialności i zwiększanie przejrzystości przez dostęp do pełniejszej informacji to fundamenty walki z kryzysem zaufania, wskazywane na świecie od kilku dekad. W ramach tego paradygmatu mieściły się także wysiłki w celu wzmacniania zaufania i jego odbudowy w Polsce po okresie zmiany ustrojowej. Przy tym zgoda co do kryzysu zaufania, znaczenia przejrzystości i odpowiedzialności we wzmacnianiu zaufania, miała miejsce niezależnie od stanowisk, z których krytykowano określone aspekty transformacji systemowej w Polsce.

Problem polega jednak na tym, że mimo zgody co do remediów, coraz pełniejszej wiedzy o życiu publicznym, a także świadomości skutecznego rozliczania winnych i pociągania ich do odpowiedzialności deklarowany kryzys zaufania nie tylko się utrzymuje, ale – zdaniem wielu – wciąż się pogłębia. Wysiłki podejmowane przez lata w celu budowy zaufania są co najmniej nieefektywne. Dlaczego tak może być? Brytyjska filozofka Onora O’Neill (2002; 2018) mówi, że diagnozy kryzysu zaufania mogą być wyłącznie odbiciem naszych nierealistycznych marzeń o całkowicie bezpiecznym świecie, w którym wylepiono nieuczciwość i poczucie zawodu. Dalej, być może dążenie, aby wiedzieć coraz więcej o innych, jak i coraz bardziej drobiazgowo ich rozliczać, które staramy się od lat wbudować w nasze systemy społeczne, przyczynia się raczej do umacniania powszechnej podejrzliwości, zamiast budować zaufanie. „Rośliny nie kwitną, gdy wyciągamy je zbyt szybko, aby sprawdzić, jak rosną ich korzenie: także życie polityczne, instytucjonalne i zawodowe może nie układać się dobrze, jeśli ciągle je wyciągamy na powierzchnię, aby pokazać, że wszystko jest przejrzyste i godne zaufania” (O’Neill, 2002).

Wśród remediów na kryzys zaufania miało być wbudowanie w system społeczny większej odpowiedzialności niemal każdej grupy zawodowej. W praktyce to słuszne skądinąd dążenie do większej odpowiedzialności przybrało wynaturzoną formę. Projektujemy i wdrażamy coraz dokładniejsze procedury kontroli, wymagamy jeszcze bardziej szczegółowej sprawozdawczości, poddajemy regulacjom nowe obszary życia i działań człowieka. Używając sformułowania Profesora Kieżuna, można powiedzieć, że samo lekarstwo przybrało formę patologii. Patologia ta doczekała się własnej nazwy: kultura audytu (Power, 1994; Strathern, 2000). Szczególnie w sektorze usług publicznych wszelkie przedsięwzięcia – w rzekomym dążeniu do wzmacniania odpowiedzialności – są objęte coraz bardziej drobiazgowymi przepisami. Ich wdrożenie musi być szczegółowe dokumentowane i sprawozdawane. Biurokratyczne mechanizmy, wraz z postępującą standaryzacją procesów, wypierają dawne systemy odpowiedzialności, które miały charakter bardziej osobisty. Efekty widzimy choćby w służbie zdrowia, edukacji, szkolnictwie wyższym czy administracji publicznej.

Można wyrazić wątpliwość, czy ściślejsza kontrola prowadzi do większej odpowiedzialności, a w konsekwencji do większej wiarygodności, jaką inni cieszyliby się w naszych oczach. Jeśli miałyby tak być, to powinniśmy już widzieć efekty w postaci wzrastającej wiarygodności ściśle kontrolowanych i regulowanych sektorów, a w konsekwencji wyższego zaufania do nich. Tymczasem nauczyciele, lekarze, policjanci i inni pracownicy usług publicznych z pewnością pracują inaczej w nowych warunkach, ale czy służy to wzrostowi zaufania do nich? Znacznie więcej czasu i uwagi poświęcają dokumentowaniu, raportowaniu, spełnianiu kolejnych wymogów administracyjnych niż wykonywaniu *stricte* obowiązków w kontakcie z drugim człowiekiem: uczniem, studentem, pacjentem czy petentem. Mechanizmy kontroli i sprawozdawczości, które wdrażamy w ostatnich dekadach, miały na celu zwiększenie wiarygodności innych, ale na pewno nie osiągnęły tego celu.

Otwarte pozostaje pytanie, czy nie przyczyniły się do jeszcze większej podejrzliwości, która przejawia się w deklaracjach niskiego zaufania. Uzyskaliśmy większy dostęp do informacji, więcej możliwości odwoływania się i kwestionowania działań profesjonalistów, więcej porównań według ogólnie przyjętych mierników. Tylko czy te mierniki powstają, aby odzwierciedlać konkretne działania, czy raczej aby ułatwić sam pomiar i porównywanie? Końcowym efektem nie jest wcale większe zaufanie, lecz – jak się wydaje – atmosfera wzajemnej podejrzliwości. Z jednej strony, profesjonaliści obawiają się oskarżenia

o działania niezgodne z procedurami i standardami i koncentrują się na dokumentacji własnych działań zamiast na rozwiązywaniu realnych problemów odbiorców. Z drugiej strony, odbiorcy ich usług mają więcej niż zwykle podstaw, aby wchodzić w spór. W takim systemie nie ma miejsca na błąd ludzki, ponadstandardowe działanie z dobrej woli, na podejmowanie ryzyka i – w efekcie – na zaufanie.

Drugim wskazywanym remedium na kryzys zaufania jest przejrzystość życia publicznego i zawodowego oraz dostępność szczegółowej i aktualnej informacji. Miał to być jeden z leków na korupcję, niegospodarność, marnotrawstwo i inne patologie trapiące życie publiczne, który w konsekwencji powinien się przyczynić do podniesienia poziomu zaufania.

W tym zakresie, dzięki ewolucji życia publicznego i nowoczesnym technologiom, mamy obecnie dostęp do bezprecedensowej ilości informacji. Niemal każda instytucja publikuje sprawozdania, raporty, komunikaty, protokoły z posiedzeń i inne bieżące informacje o swojej działalności. W powszechnym odbiorze poufność czy niedostępność informacji staje się do tego stopnia podejrzana, że ci, którzy udostępniają tajne informacje, bywają traktowani jak bohaterowie działający w interesie publicznym. Technologie informacyjne i komunikacyjne stały się tak powszechne i łatwo dostępne, że od pewnego czasu naszym zmartwieniem nie jest już sama dostępność informacji, lecz raczej debata o ich ochronie i zabezpieczeniu. Coraz lepiej rozumiemy, że dostępność i powszechność informacji wcale nie okazały się remedium na kryzys zaufania, a przyczyniają się raczej do wzmocnienia kultury podejrzliwości.

Dodatkowo, wraz z łatwością przekazywania i dostępu do informacji, musimy się mierzyć z problemem dezinformacji i manipulacji, które tak samo korzystają z szybkich kanałów docierania do obywateli, jak rzetelne treści i opinie. W przestrzeni publicznej rośnie liczba informacji i dezinformacji. Ze względu na wielość kanałów, ich łatwą dostępność i niewielki koszt rozpowszechniania, możliwe jest szerzenie poglądów nieprawdziwych, sprzecznych z wiedzą naukową. Nieweryfikowane i fałszywe informacje łatwo, a często łatwiej – ze względu na swoją pozorną atrakcyjność – krążą w przestrzeni publicznej.

Powszechna dostępność i obfitość informacji nie przyniosła wcale wzrostu zaufania, jak mogło się wcześniej wydawać. Zakładaliśmy, że jeśli będziemy wiedzieć więcej o działaniach innych, to ich motywy i mechanizmy funkcjonowania staną się dla nas bardziej przejrzyste, wiarygodne i – w efekcie – będziemy im więcej ufać. Gdyby miało się tak stać, to już powinniśmy widzieć wyniki w postaci rosnącego zaufania. Tymczasem diagnozy o kryzysie nie tylko

są powtarzane, ale wręcz mówi się, że zaufanie może być obecnie rekordowo niskie. Badania w naukach społecznych pokazują, że przejrzystość i pełna wiedza wcale nie przyczyniają się do budowy zaufania, lecz mogą – w najlepszym wypadku – je zastępować.

Być może przy projektowaniu rozwiązań mających pomóc w budowie zaufania brakowało zrozumienia fundamentów, na których opiera się zaufanie. Z badań społecznych wiemy, że wartościowe zaufanie nie jest ślepe i wymaga pewnej wiedzy, ale docelowo jego wartością jest możliwość działania pomimo braku informacji. Innymi słowy, chodzi o sytuację, w której nie wiem i nie mogę zagwarantować, że druga strona mnie nie oszuka, ale mimo to – na bazie zaufania – działam tak, jakby możliwy był tylko scenariusz optymistyczny. Wrogiem zaufania nie jest brak informacji czy tajemnica, lecz oszustwo (Lewicki i in., 1998; O’Neill, 2002; Dietz, 2011).

Łatwo to zauważyć, obserwując osobiste relacje oparte na zaufaniu. Wiemy, że nie opierają się one na zdobywaniu informacji na temat każdego aspektu życia zaufanej osoby. W relacjach, gdzie najczęściej mówi się o zaufaniu, takich jak więzi rodzinne, przyjacielskie, relacje lekarz–pacjent czy prawnik–klient, to tajemnica stanowi fundament, na którym się buduje zaufanie. Zatem przejrzystość i szeroka dostępność informacji, także w życiu publicznym, wcale nie musi stanowić remedium na to, co najbardziej zagraża zaufaniu: na nieuczciwość i oszustwo. Przejrzystość i dostępność informacji likwidują tajemnice czy poufność, ale wcale nie zapobiegają oszustwu i kłamstwu, które są wskazywane jako faktycznie podważające relacje oparte na zaufaniu.

Ponadto pełna przejrzystość i nieograniczona dostępność informacji mogą podminowywać uczciwość i prawdomówność, szczególnie w sytuacjach trudnych, niejasnych lub nieoczywistych. W życiu publicznym pełna transparentność może prowadzić do niechęci do ujawniania wszystkiego, co wiemy, ze względu na obawy, że informacja zostanie natychmiast udostępniona wielu osobom, niekoniecznie kompetentnym do oceniania jej wagi, i zacznie „żyć własnym życiem”. Kwitnie wówczas autocenzura, ukrywanie informacji za osłoną zbudowaną z wyuczonych formułek czy biurokratycznych sformułowań.

Nieograniczony zalew informacji sprzyja szerzeniu kultury podejrzliwości. Musimy samodzielnie oceniać prawdziwość informacji, co w praktyce staje się niemożliwe, bo trudno jest zweryfikować źródła, z których pochodzą. Tymczasem dopiero oceniając źródło, możemy zastanawiać się nad intencjami przyświecającymi konkretnym faktom i działaniom. W takiej sytuacji informacje – zamiast tworzyć podstawę zaufania – raczej je podminowują. W zalewie

nowych wiadomości i faktów niemożliwa staje się ich ciągła weryfikacja, stąd zwykle umacnia się podejrzliwość i niedowierzanie względem każdej informacji, z którą się stykamy.

Fundamenty dla odbudowy zaufania

Nie mamy wielu dowodów na to, że obecnie ufamy mniej niż dawniej. Za to z pewnością – jak wynika z badań – mówimy, że ufamy mniej. Same deklaracje to jeszcze nie kryzys zaufania. Bez wątpienia stanowią jednak świadectwo sceptycyzmu i podejrzliwego nastawienia do innych.

Konkretne rozwiązania w zakresie zarządzania, szczególnie w sferze publicznej, które miałyby na celu wzmacnianie zaufania, powinny opierać się na zweryfikowanych fundamentach. Wskazówki na ten temat podawał Profesor Witold Kieżun w publikacjach dotyczących patologii życia organizacyjnego na różnych poziomach. Jego diagnoza o nieskuteczności wielu działań w poprawieniu funkcjonowania strefy publicznej jest nadal aktualna. Nie przyniosły skutku stosowane rozwiązania, oparte na zacieśnianej się, ale wciąż powierzchownej kontroli, sprawozdawczości skoncentrowanej na wskaźnikach, a nie na realnej poprawie działalności. Sposoby, które miały uczynić instytucje bardziej wiarygodnymi, przyczyniły się *de facto* do szerzenia nieufności i podejrzliwości. Warto przemyśleć na nowo, jak w systemy społeczne i instytucje publiczne wbudować więcej odpowiedzialności, i to nie poprzez tępą kontrolę, aby nie wyzwać wyłącznie poczucia zagrożenia, reakcji obronnych i ucieczki w zabezpieczenie swoich działań. Podobnie, warto przemyśleć nasze podejście do informacji, aby celem stało się minimalizowanie oszustwa i manipulacji, a nie wyłącznie pełna przejrzystość osób i organizacji, którym się przyglądamy.

BIBLIOGRAFIA

- Cook, K., Hardin, R. i Levi, M. (red.) (2004). *Trust*. Russell Sage Foundation.
- Czapiński, J. (2008). Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks. *Zarządzanie Publiczne*, 2(4), 5–28.
- Czapiński, J. i Panek, D. (red.) (2015). *Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Czapiński, J. (2013). Stan społeczeństwa obywatelskiego. Kapitał społeczny. Diagnoza społeczna. Warunki i jakość życia Polaków – Raport. *Contemporary Economics*, 7, 285–297.

- Dietz, G. (2011). Going back to the source: Why do people trust each other? *Journal of Trust Research*, 1, 215–222.
- Gasparski, W. i Kieżun, W. (red.) (2020). *Krytyczna Teoria Organizacji: elementy filozofii i praktyki zarządzania*. Warszawa: Poltext.
- Kieżun, W. (2012). *Patologia transformacji*. Warszawa: Poltext.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. i Bies, R.J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3).
- Li, P. (2012). When trust matters the most: The imperatives for contextualising trust research. *Journal of Trust Research*, 2, 101–106.
- Möllering, G. (2006). *Trust: reason, routine, reflexivity*. Oxford, UK; Boston, MA: Elsevier.
- O’Neill, O. (2002). *A question of trust: The BBC Reith Lectures 2002*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O’Neill, O. (2018). Linking Trust to Trustworthiness. *International Journal of Philosophical Studies*, 26(2), 293–300.
- Power, M. (1994). *The audit explosion*. London: Demos.
- Rychard, A. (2015). Bardziej uspołecznieni niż to się wydaje? W: *Jak lokalnie budować partnerstwa*. Warszawa: Chromapress.
- Strathern, M. (red.) (2000). *Audit cultures: Anthropological studies in accountability, ethics, and the academy*. Psychology Press.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie – fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.



Prof. dr hab. DOMINIKA LATUSEK-JURCZAK, kierownik Katedry Zarządzania i dyrektor Centrum Badań nad Zaufaniem w Akademii Leona Koźmińskiego. Wspólnie z prof. Dariuszem Jemielniakiem prowadzą seminarium Krytycznej Teorii Organizacji, które zainicjowali profesorowie Wojciech Gasparski, Witold Kieżun i Andrzej K. Koźmiński.

CZEŚĆ IV



PRAKTYKA ZARZĄDZANIA

WITOLD KIEŻUN W ŚWIECIE „BIAŁYCH KOŁNIERZYKÓW”. WYPISY

Włodzimierz Piotrowski



Z wielką radością i nieśmiałością przyjąłem możliwość bycia w gronie osób, składających w tej Księdze głęboki pokłon śp. Profesorowi Witoldowi Kieżunowi. Słowa, słowa, słowa...; fragmenty myśli wywołujących emocje i uczuć generujących myśli, zmuszających do zdań. Jak oddać to, co nas związało, wiąże i wiązać będzie? I... olśnienia: „Prosta (prostota) droga najkrótsza” – powiedzenie i zarazem dyrektywa ważne zawsze, ale szczególnie w czasach VUCA¹, gdy bardzo liczy się czas; „użyteczność” – w życiu i naukach praktycznych walor niezwykle istotny, „użyteczny (...) znajdujący zastosowanie w działaniu ze względu na umożliwienie lub ułatwienie osiągnięcia danego celu”. Ty, Profesorze – skarbnico mądrości, czyli wiedzy sprawdzającej się w rzeczywistości! (Pszczołowski, 1978, s. 266).

„Od zawsze” jestem nauczycielem, a Tobie, Profesorze, mojemu Nauczycielowi i promotorowi pracy magisterskiej (Piotrowski, 1979), zawdzięczam wiele. Mając ten dług, raz jeszcze serdecznie Ci dziękuję i myśli Twe (wybrane tendencyjnie) tą drogą przekazuję innym. Kieruję je także do

¹ VUCA: *Volatility* – zmienność, ulotność, *Uncertainty* – niepewność, *Complexity* – złożoność, *Ambiguity* – niejednoznaczność. Akronim wprowadzony w 1987 r. przez amerykańskich strategów wojskowych z U.S. Army War College, określający schematycznie sytuację powstałą po okresie zimnej wojny; bardzo popularny obecnie – specyficzne logo „naszych czasów”.

naszych/moich uczniów-studentów, szczególnie tych najmłodszych z pokolenia iGen (Twenge, 2019), internetowych, SMS-owych, komunikujących się w sposób prosty, ale często myślących w sposób bardzo zawily i czujących bardzo głęboko. W ten sposób pragnę im „dać Ciebie”, by zwiększyć ich sprawność² w świecie „białych kołnierzyków”, do którego przecież wszyscy należymy.

W tekście zamieściłem cytaty z wybranych publikacji Profesora. Do wskazanych książek sięgałem kolejno: 1) pierwszy raz, gdy tylko ukazały się na rynku lub gdy zostały mi ofiarowane przez śp. Profesora³, ostatni – przygotowując ten tekst; 2) zaczynając od pozycji najwcześniejszych z mojej biblioteczki (systematyczne „uczenie się Kieżuna” i uczenie innych z Kieżuna). Ograniczyłem się zatem do tego, co ogólnie dostępne i „moje” (w różnym znaczeniu tego słowa), dotyczące tylko części świata Profesora. Ujęcie chronologiczne umożliwiło pokazanie kumulowania wiedzy i ułatwiło unikanie powtórzeń.

Tekst tkwi częściowo w konwencji postmodernistycznej (w tle Umberto Eco i manieryczne przywoływanie źródeł). Jest specyficznym patchworkiem, zszytym z części wybranych myślowych puzzli. Napisałem „puzzli”, gdyż książki, artykuły W. Kieżuna zawsze są spójnymi całościami – dogłębnie przemyślanymi i często emocjonalnymi obraz(k)ami, bez brakujących elementów. Według mnie są to myśli (tezy) uniwersalne, ponadczasowe.

Wszystkich, za to, co wyżej i co niżej, proszę o wybaczenie. (Ten werset „jest dziś w cenie”...)

Idąc śladami obecności W. Kieżuna w różnych częściach świata „białych kołnierzyków”⁴, tropem Jego myśli i działań (indywidualnych i zespołowych), stopniowo zmieniałem perspektywę – poznawczy zoom, zwiększając dystans

² „Podstawowymi postaciami (walorami) sprawnego działania, zapobiegającego zjawisku chaotyczności i nieuporządkowania, którego miarą jest entropia, są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Inne postacie sprawności (czystość, dokładność, niezawodność) mają znaczenie dodatkowe” (Kieżun, 1997, s. 18).

³ Wyjątek: nie sięgałem do kolejnych podręczników Profesora, uznając, że w przypadku tego typu książki najważniejsza jest jej ostatnia wersja, czyli Witold Kieżun (1997).

⁴ Witold Kieżun jest też autorem wybranych haseł w: Encyklopedia organizacji i zarządzania (1981), przewodniczący komitetu redakcyjnego prof. Leszek Pasieczny, Warszawa: PWE, hasła: akcyjność, autonomizacja, biernie kierownictwo (styl nieingerujący), Bogdanow Aleksander (tektologia), burza mózgów, cechy dysfunkcjonalne, czas pracy kierownika, czynności kierownicze, działanie zorganizowane, funkcje kierownicze, Kotarbiński Tadeusz, Liga Czasu, plan pracy kierownika, stereotyp człowieka, Zieleniewski Jan.

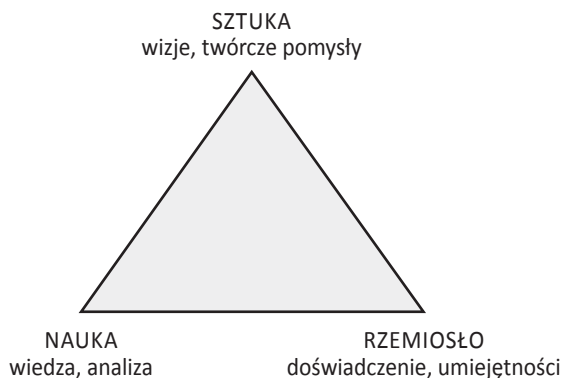
(„szkiełko i oko”), przechodząc od szczegółu do ogółu, od praktyki do teorii praktycznej, w dużym stopniu krytycznej. Przechodziłem od perspektywy 1. Dyrektor instytucji i jego praca, poprzez 2. Zarządzanie instytucją (biurokracją) do 3. Zarządzanie państwem.

Gdy analizowałem kolejne publikacje i zapisywałem kolejne zdania, z całą ostrością ujrzałem ogrom przedsięwzięcia, które chciałem zrealizować, i dostrzegłem... swoje grzechy (patrz niżej): chęć załatwienia wszystkiego osobiście i przekonanie, że wszystko wiem najlepiej. Postanowiłem skorzystać z nauk Profesora i skoncentrować się na wybranym obszarze – perspektywie pierwszej – pozostałe pozostawiając innym. Oto perspektywy porzucone z odniesieniami źródłowymi:

Perspektywa 2. Zarządzanie instytucją (biurokracją) (Kieżun, 1971; 1977; 1978; 1996).

Perspektywa 3. Zarządzanie państwem (Kieżun, 2004a; 2004b; 2011).

Specyfikę świata zarządzania dobrze – według mnie – oddaje rysunek 1 z książki Henry’ego Mintzberga.



Rysunek 1. Zarządzanie jako praktyka: sztuka, rzemiosło i nauka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mintzberg (2012, s. 28).

Prześledzenie dorobku Mintzberga (1983) i Kieżuna, jego współpracowników, licznych uczniów i kolegów upoważnia do uzupełnienia powyższego modelu Kanadyjczyka o politykę, szczególnie w odniesieniu do 1) władzy biura (biurokratycznych instytucji i „białych kołnierzyków”) oraz 2) mechanizmów

generowania, wiązania i realizacji interesów w systemach działań społecznych. Są one: (1) identyfikowane, analizowane, interpretowane, oceniane (wartościowane), projektowane (przeprojektowywane) i zmieniane, ze względu na ich szeroko rozumianą sprawność lub – wężej – efektywność (eufunkcjonalność, dysfunkcjonalność, patologię), (2) rozpatrywane na poziomie a) stanowisk pracy, b) procesów, c) całości, czyli konkretnej organizacji, d) interorganizacyjnym i e) w perspektywie ponad organizacyjnej.

Perspektywa 1. Dyrektor instytucji i jego praca

Zaczynam od tego poziomu także dlatego, że jego dotyczyły moje pierwsze kontakty z Profesorem (praca magisterska; rozmowy w Jego mieszkaniu)⁵ oraz że korzystając z tych Jego publikacji, rozwijałem się i... zarabiałem, parając się organizacyjnym doradztwem i szkoleniami menedżerów⁶. A teraz do rzeczy, do kolejnych lektur i wypisów.

Witold Kieżun: „Podstawowym celem autora było przedstawienie problemu sprawnej organizacji pracy dyrektora instytucji; wykorzystano przy tym wyniki badań przeprowadzonych w kilku zakładach pracy, głównie w oddziałach banku (NBP – przyp. W.P., który znał „od podszewki”, pracując w nim i zmieniając)”⁷. Koncentracja na dyrektorach, menedżerach i ich pracy cechowała wielu ówczesnych badaczy; warto wspomnieć choćby pionierskie analizy Mintzberga (1971; 1973; 2012). Badania sprawnej organizacji pracy prowadzone były z perspektywy wykorzystania czasu pracy kierowników (Kieżun, 1974, s. 69 i nast.). Podstawową metodą badawczą zastosowaną przez Kieżuna była samoobserwacja ciągła, inaczej fotografia dnia pracy (Kieżun, 1974, s. 148–157

⁵ Podstaw nauki organizacji i zarządzania uczył mnie na pierwszym roku studiów (rok akad. 1973/74), wtedy w Instytucie Zarządzania UW (obecnie Wydział Zarządzania UW), doc. dr hab. Tadeusz Pszczołowski, według notatek do swojej książki *Organizacja od dołu i od góry* (1978).

⁶ Od 1982 r. działania te realizowałem jako członek Spółdzielni Pracy Doradztwa Organizacyjnego „Ekspert” w Warszawie (przy Wydziale Zarządzania UW), założonej i kierowanej przez prezesa, Oktawiana Koczubę, współzałożyciela i wieloletniego rektora naszej Akademii, zawsze obecnego, choć od 20 lat nieobecnego, profesora, przyjaciela.

⁷ Kieżun (1974, s. 7). Na wzorcowy charakter badań teoretycznych i empirycznych W. Kieżuna zwrócił uwagę prof. Jan Zieleniewski w *Przedmowie* do wydania pierwszego; ta opinia nie straciła na aktualności.

i nast.), skonfrontowana z ustrukturalizowanym – według funkcji – wykazem czynności dyrektora oddziału banku, z uwzględnieniem charakteru i specjalizacji konkretnej instytucji [oddziały: (1) nie powiatowe i jednopowiatowe, (2) wielopowiatowe, (3) miejskie]. Została ona przedstawiona przez Kieżuna (w ujęciu teoretycznym i praktycznym) z metodycznymi detalami.

Wybrane wnioski szczególne z badań bankowych⁸:

1. Powszechne jest przekraczanie przez dyrektorów nominalnego czasu pracy (Kieżun, 1974, s. 157).
2. Nie stwierdzono związku między oceną pracy oddziału a dłuższym czasem pracy dyrektora (Kieżun, 1974, s. 158).
3. Bardziej wykształceni dyrektorzy pracowali dłużej w porównaniu do mniej wykształconych (Kieżun, 1974, s. 159).
4. Nie stwierdzono współzależności pomiędzy stażem pracy a długością dnia pracy (Kieżun, 1974, s. 159).
5. Dodatkowy czas pracy najbardziej pochłaniają dwie grupy działań, a w nich: a) w grupie zarządzanie bieżące: szkolenie, sprawy bieżące i kontakty z władzami terenowymi; b) w grupie szkolenie i sprawy kadrowe: samokształcenie (Kieżun, 1974, s. 160).
6. Rozczłonkowanie dnia pracy (częstotliwość zmian czynności) jest związane z charakterem oddziału. Dzień pracy składa się zwykle z odcinków 20–30-minutowych (Kieżun, 1974, s. 161–162).
7. „(...) we wszystkich oddziałach występuje większe zaabsorbowanie »rdzeniem« (samym oddziałem operacyjnym – przyp. W.P.), w grupie oddziałów wielopowiatowych osiąga ono wartości przeszło dwukrotnie wyższe niż zaabsorbowanie kręgiem zewnętrznym (kontakty bezpośrednie i studiowanie materiałów z jednostek nadrzędnych – przyp. W.P.)” (Kieżun, 1974, s. 164).
8. „Najbardziej absorbujące są czynności związane z bezpośrednim zarządzaniem (podejmowanie decyzji, przekazywanie decyzji), a następnie zbieranie informacji. W trzeciej kolejności najbardziej absorbujące jest wykonywanie funkcji działacza gospodarczego” (Kieżun, 1974, s. 165–166).

⁸ Przytaczam je w taki sposób, aby naszym/moim uczniom przybliżyć – pośrednio – metodykę i wybrane zmienne w badaniach nad pracą własną menedżera, nad „zarządzaniem czasem”.

9. Stwierdzono, „że w oddziałach dobrze pracujących dyrektorzy nieco więcej czasu poświęcają sprawom pracowniczym” (Kieżun, 1974, s. 175), „orientacji na pracowników”.
10. Inne⁹.

Wybrane wnioski ogólne z badań bankowych:

1. „(...) jedna z przyczyn przekraczania nominalnego czasu pracy to *centralizacja zarządzania w rękach dyrektora*” (Kieżun, 1974, s. 185).
2. Dyrektor oddziału – jako „człowiek czynu” działa – głównie kierując się orientacją własną i opiniami współpracowników, a nie opracowaniami analitycznymi (Kieżun, 1974, s. 186).

Witold Kieżun: „Ustalenie zakresu funkcji wykonywanych przez dyrektora oddziału umożliwiło konstrukcję postulowanego modelu zarządzania oddziałem, odniesionego przede wszystkim do osoby dyrektora. (...) traktuję oddział banku jako przykład wielozakładowej instytucji biurokratycznej” (Kieżun, 1974, s. 11). Zagadnień tych, którym Profesor poświęcił kolejne części swojej książki, nie omawiam ze względów podanych wyżej, a także, jako w dużym stopniu historycznych, właściwych dla tamtych czasów, miejsc itd.

W. Kieżun: „Powstaje pytanie (...) jaki wpływ ma praca kierownika na efekty całego zakładu pracy?” (Kieżun, 1979, s. 9). Odpowiedź: „Kierownik nieracjonalnie organizujący swoje własne działanie nie dość, że może popełnić szereg błędów merytorycznych, ale również oddziałuje dezorganizująco na pracę bezpośrednich podwładnych i całego zakładu pracy. Jego zły przykład może doprowadzić do zupełnego załamania sprawności instytucji. (...) »ryba śmierdzi od głowy«” (Kieżun, 1979, s. 10). „Jaki Pan, taki kram” (Kieżun, 1997, s. 190). Kontekst relacjonowanych badań: aktualne (czytaj: ówczesne) warunki organizacyjne w polskich przedsiębiorstwach, nieposiadających zintegrowanych systemów informacji kierowniczej (IMIS, Integrated Management Information System, początki tych systemów). Postulowane (przyszłe) badania: koncentracja na „(...) typowym polskim dyrektorze, który dysponuje wszystkimi najnowocześniejszymi środkami informacji i przetwarzania danych” (Kieżun, 1997, s. 190).

⁹ Zestawienie wniosków szczególnych autor zawarł na stronach 180–183, zaś ogólnych na stronach 183–188.

W. Kieżun (o metodach badawczych): Metodami podstawowymi były: 1) obserwacja ciągła nieskategoryzowana; 2) obserwacja ciągła skategoryzowana, 3) samoobserwacja ciągła skategoryzowana i nieskategoryzowana, 4) wywiad, 5) ankieta (Kieżun, 1997, s. 18–19). „Należy jeszcze wspomnieć o *obserwacji migawkowej*, polegającej na obserwowaniu i notowaniu w losowo dobranych momentach różnych rodzajów wykorzystania dnia roboczego” (Kieżun, 1997, s. 18).

Wybrane wnioski szczególne z badań W. Kieżuna:

1. Uwaga ogólna: potwierdzenie w kontekście „ponadbranżowym” wniosków przedstawionych wyżej, począwszy od wniosku 1) Powszechne jest przekraczanie przez dyrektorów nominalnego czasu pracy. Autor wskazał na to, że „(...) w różnych okresach istniały określone »mody« na styl pracy kierowniczej. W Polsce, bezpośrednio po wojnie (...) stworzył się niejako oficjalny styl stałej dyspozycyjności kadry kierowników naczelnych” (Kieżun, 1997, s. 56). „(...) np. Hilary Minc budując gmach Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego na placu Trzech Krzyży w Warszawie polecił urządzić pokój sypialny przy gabinecie, co umożliwiło mu parodniową pracę w biurze, przerywaną krótkim okresem snu” (Kieżun, 1997, s. 56). Później coraz częściej krytykowano „modę” nocnej pracy i nocnych posiedzeń w urzędach centralnych, zwracając uwagę na jej nieefektywność, a nawet szkodliwość (Kieżun, 1997, s. 57). Kieżun podkreślił też „nienaukowość tak zorganizowanej pracy” (Kieżun, 1997, s. 57) z punktu widzenia podstawowych zasad higieny pracy umysłowej i przypomniał o wymogach: (1) regularnego jedzenia i picia, (2) utrzymania właściwej liczby posiłków, (3) odpowiedniego ich składu (tematyka „dietetyczna”), (4) oddzielenia jedzenia od wysiłku umysłowego („nie czytaj, jedząc”), (5) utrzymania dobrej kondycji fizycznej („w zdrowym ciele...”) (Kieżun, 1997, s. 59), (6) prawidłowego rytmu pracy w kolejnych cyklach „wdrażanie-wprawa-zmęczenie” (Kieżun, 1997, s. 61).
2. Źródła niesprawnej organizacji pracy własnej dyrektora:
 - 2.2. Wewnętrzne (obiektywne i subiektywne; Kieżun, 1997, s. 225):
 - a) dążenie do trzymania „ręki na pulsie” („centralistyczny styl kierownictwa”) i wykonywanie czynności przewidzianych dla podwładnych (Kieżun, 1979, s. 88–91) – przykładowe efekty: „zagonienie”, przeciążenie; – przykładowe niezbędne działania: właściwy podział obowiązków (zadań), uprawnień i odpowiedzialności,

właściwe stosowanie różnych form delegowania (Kieżun, 1997, s. 211–214), b) brak sprawnych współpracowników (Kieżun, 1979, s. 91), c) obawa przed nielojalnością pracownika (Kieżun, 1979, s. 92), d) wiara we własną sprawność, e) „przeświadczenie, że kierownik musi manifestować fachowość po to, aby utrzymać autorytet” (Kieżun, 1979, s. 92), f) „wykonywanie przez kierownika prac zbyt dla niego trudnych, które powinni wykonywać specjaliści” (Kieżun, 1979, s. 92), g) wyżywanie się w decyzjach drobnych leżących w gestii jego podwładnych, h) uleganie naciskom „oddolnym” (Kieżun, 1979, s. 93) (także dlatego, że nie chce być postrzegany jako ten, co „nic nie robi”), i) gadulstwo, szczególnie na konferencjach i naradach (patrz wyżej: „prostota” i rada: eliminować nadmiar słów!) (Kieżun, 1979, s. 95), j) nieumiejętne korzystanie z pomocy sekretarki (Kieżun, 1979, s. 98), a także: k) odkładanie spraw do jutra, l) połowiczne wykonywanie pracy, m) jednoczesne wykonywanie kilku prac, n) przrzucanie winy na innych¹⁰.

- 2.2. Zewnętrzne: a) występujące w przepisach kompetencyjnych dysproporcje między obowiązkami (zadaniami), uprawnieniami i odpowiedzialnością (Kieżun, 1979, s. 100), b) nadmierna formalizacja, c) nadmierna liczba kontroli (Kieżun, 1979, s. 101–103), d) nieplanowana praca jednostki nadrzędnej, e) zbyt duża liczba ośrodków dyspozycyjnych (Kieżun, 1979, s. 104), f) tendencja do nadmiernego obciążenia dyrektorów funkcjami społecznymi i politycznymi (patrz wyżej).

W. Kieżun: „Szczegółowe wyniki badań umożliwiają skonstruowanie pogłębionej tablicy (Tabela 1 – przyp. W.P.). (...) Z naciskiem należy podkreślić intuicyjny charakter wzorca, którego konstrukcja ma charakter hipotetyczny, podbudowany jednak logicznymi przesłankami wynikającymi z analizy kształtowania się poszczególnych parametrów w praktyce” (Kieżun, 1997, s. 202).

Tabela 1 pokazuje pożądane, zdaniem W. Kieżuna, kierunki działań na rzecz zwiększenia sprawności pracy dyrektora. Czas efektywny (patrz tab. 1) „(...) jest sumą czasu nominalnego, a więc czasu pracy przewidzianego dla

¹⁰ Punkty k)–n) znajdują się wśród wskazanych przez K. Haberkerna (1971) „siedmiu grzechów głównych dyrektora”; za Kieżun (1979, s. 98–100).

pracownika danej instytucji i czasu dodatkowego, tj. poświęconego na pracę »pozabiurową«, niezależnie gdzie ona ma miejsce (w domu, w innej instytucji czy w biurze). (...) Ekstremalna liczba 583 została podana przez Mintzberga (1971)” (Kieżun, 1997, s. 202).

Tabela 1. Wzorzec organizacji pracy kierowników na tle stanu faktycznego

Lp.	Kryteria metod pracy	Jak jest? (Wymierne wyniki badań)	Jak powinno być? (Wzorzec)
1	Stopień zaabsorbowania pracą (efektywny czas pracy)	8,48–14,43 h dziennie	8–9 h dziennie
2	Struktura dnia pracy (liczba czynności)	43–583 dziennie	10–15 dziennie
3	Czas na pracę koncepcyjną	5–13,6% efektywnego czasu pracy	6% czasu
4	Formy przygotowania decyzji – stopień kolegialności	20–60% czasu na konferencjach	10–20% czasu na zebraniu
5	Stopień planowości pracy	20% czasu na czynności planowane	60% czasu na czynności planowane
6	Rozszerzenie horyzontów myślowych	2–4% czasu na samokształcenie	15% czasu na samokształcenie
7	Zakres centralizacji decyzji	Ok. 50% decyzji nieleżących w kompetencjach	Zgodnie z zapisami formalnymi
8	Formy kontaktu z podwładnymi	12% czasu na wizytacje instytucji	15% czasu na wizytacje
9	Zaabsorbowanie czynnościami kontrolnymi	40% czasu	10–15% czasu

Źródło: opracowanie i zmiany W.P., na podstawie: Kieżun (1997, s. 202).

W. Kieżun: Wytyczne sprawnego działania „są to dyrektywy ogólne i uniwersalne, które powinny być brane pod uwagę przy wszelkich rodzajach działań. Większość da się połączyć w przeciwstawne pary, między którymi trzeba znaleźć

»złoty środek« w każdym konkretnym przypadku. Najważniejszą wytyczną, nie mającą przeciwstawnej, jest **działać w sposób zorganizowany**” (Kieżun, 1997, s. 23). Oto przeciwstawne pary dyrektyw (antynomie) sprawnego działania:

1. Specjalizacja – Uniwersalizacja (np. wiedzieć: wszystko o czymś – coś o wszystkim – W.P.).
2. Aktywizacja – Ograniczenie działania w formie:
 - 2.1. Potencjalizacji – okazywania swych możliwości, potencjału.
 - 2.2. Machinalizacji – zachowania „bezrefleksyjnego”, rutynowego, „automatycznego”.
 - 2.3. Instrumentalizacji – wykorzystania środków technicznych (narzędzi, maszyn itp.).
 - 2.4. Inwigilacji czystej – obserwowanie biegu spraw i wkroczenie w sytuacji wymagającej interwencji.
3. Kunktacja (oczekiwanie z działaniem na właściwy moment) – Antycypacja – uprzedzenie okoliczności („najlepszą obroną jest atak” – W.P.).
4. Utrzymanie określonego poziomu zasobów (i rezerw nadmiarowych) – Pełne wykorzystanie zasobów (np. w „just-in-time” i rezerw „buforowych” – W.P.).

Koncentracja sił – Zabezpieczenie wszystkich kierunków działania (działanie „szerokim frontem”) (Kieżun, 1997, s. 23–25).

W. Kieżun: „Dialektyczne przeciwstawienie możliwych form sprawnego działania ma istotne znaczenie pragmatyczne; poprzez analizę automatycznie następuje wdrażanie do myślenia organizatorskiego (...)” (Kieżun, 1997, s. 25).

Przedstawione przez W. Kieżuna kwestie, dotyczące organizacji pracy własnej dyrektora (kierownika, menedżera), wykorzystania czasu pracy itd., ujęte przeze mnie w postaci powyższych wypisów, znajdują się dzisiaj w głównym nurcie szerokiej rzeki badań i spekulacji, wytycznych i rekomendacji, wykładów, szkoleń i *coachingów*, tekstów naukowych, „naukowych” i (o)powieści biznesowych. W przypisie¹¹, w ramach rozszerzenia, umieściłem wybrane tendencyjnie przykłady książek w języku polskim, pochodzących z mojej biblioteki.

¹¹ Oto tzw. klasyki: Allen (2012); Covey (2008); DeMarco (2005; 2002); Gleeson (1998); Gleeson (2007), McCorry (2007); Seiwert (1998).

W jednej z nich Tom DeMarco napisał: „Nadmiernie zestresowana firma jest tak zajęta osiągnięciem sprawności, że zupełnie zapomina, jak być efektywną. Te dwa podejścia wcale nie są tożsame. Jesteś sprawny, kiedy coś robisz przy minimum marnotrawstwa. A jesteś efektywny, kiedy robisz to, co należy. Można mieć jedną cechę, ale nie mieć drugiej: być sprawnym, lecz nie efektywnym, albo efektywnym, lecz nie sprawnym” (DeMarco, 2005, s. 131).

I jeszcze coś odnośnie do wspólnych początków moich i śp. profesora Kieżuna (patrz wyżej). Zdaniem Edwardsa W. Deminga, T. DeMarco, a także innych „ZPC (zarządzanie przez cele – W.P.) stwarza sztuczne zewnętrzne czynniki motywujące – cele – powodujące zanik wewnętrznych czynników motywacji pracownika” (DeMarco, 2005, s. 138) – część z tych zastrzeżeń wiąże się z: 1) niezrozumieniem istoty tej metody, myleniem celów (np. organizacji, procesów, indywidualnych) z zadaniami i pożądanymi wynikami; 2) zapomianiem o tym, co W. Kieżun pomógł mi wykazać, że warunkiem koniecznym sukcesu ZPC jest wysoka potrzeba osiągnięć menedżerów uczestniczących w społecznym procesie określania celów, a nie tylko kaskadowania.

Dzięki znajomości dorobku śp. profesora Kieżuna uniknąłem, jak sądzę, różnych pułapek i grzechów, o czym była mowa. To, co złe, zawdzięczam wyłącznie sobie.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, D. (2012). *Życie i praca. Jak znaleźć czas na wszystko*. Sopot: GWP.
- Covey, S.R. (2008). *Najpierw rzeczy najważniejsze. Naucz się określać priorytety i skutecznie zarządzać czasem*. Poznań: DW REBIS.
- DeMarco, T. (2002). *Zdążyć przed terminem. Opowieść o zarządzaniu projektami*. Warszawa: Studio Emka.
- DeMarco, T. (2005). *Luz. Jak uniknąć wypalenia się, zapracowania i mitu absolutnej sprawności*. Warszawa WN-T.
- Gleeson, K. (1998). *Osobisty program efektywnej pracy*. Warszawa: Amber.
- Gleeson, K. (2007). *Zrób to od razu. Program osobistej efektywności*. Poznań: DW Rebis.
- Kieżun, W. (1971). *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kieżun, W. (1974). *Dyrektor. Z problematyki zarządzania instytucją (na przykładzie banku)*, wydanie drugie rozszerzone i uzupełnione. Warszawa: KiW.
- Kieżun, W. (1977). Problem stylów zarządzania. W: W. Kieżun, S. Kwiatkowski i in., *Style zarządzania. Teoria i praktyka*. Warszawa: KiW.
- Kieżun, W. (1978). Zjawiska patologiczne jako bariera sprawności. W: W. Kieżun (red.), *Barьеры sprawności organizacji*. Warszawa: PWE.

- Kieżun, W. (1979). *Organizacja pracy własnej dyrektora*, wydanie III rozszerzone. Warszawa: PWE.
- Kieżun, W. (1981). W: L. Pasieczny (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Kieżun, W. (1996). Jak destalinizowaliśmy nasz Bank Centralny w październiku 1956. W: S Bratkowski (red.), *Październik 1956. Pierwszy wyłom w systemie*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Kieżun, W. (2004a). Wstęp. W: W. Kieżun (red.), *Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania (WSPiZ) im. Leona Koźmińskiego.
- Kieżun, W. (2004b). Wstęp i Struktury i kierunki zarządzania państwem. W: W. Kieżun i Jerzy Kubin (red.), *Dobre państwo*, Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Kieżun, W. (2011). O lepszą Polskę, rozmowa z Andrzejem K. Koźmińskim. W: E. Barlik (red.), *Koźmiński. Reaktywacja*. Warszawa: Poltext.
- McCorry, K. (2007). *Zorganizuj się. Jak usprawnić pracę w biurze*. Sopot: GWP.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, 18.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper&Row.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (2012). *Zarządzanie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Piotrowski, W. (1979). *Zarządzanie przez cele a psychologiczny model człowieka w teorii motywacji osiągnięć*, promotor: prof. dr hab. Witold Kieżun. Warszawa: Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania.
- Pszczółowski, T. (1978a). *Organizacja od dołu i od góry*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Pszczółowski, T. (1978b). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Ossolineum.
- Seiwert, L.J. (1998). *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*. Warszawa: AW „Placet”.
- Twenge, J.M. (2019). *iGen. Dlaczego dzieciaki dorastające w sieci są mniej zbuntowane, bardziej tolerancyjne, mniej szczęśliwe i zupełnie – nieprzygotowane do dorosłości i co to oznacza dla nas wszystkich*. Wydawnictwo Smak Słowa.



Dr hab. prof. ALK WŁODZIMIERZ PIOTROWSKI, wykładowca zarządzania w Akademii Leona Koźmińskiego. Prof. Kieżun był promotorem jego pracy magisterskiej obronionej na Wydziale Zarządzania UW w 1979 roku pt. *Zarządzanie przez cele a psychologiczny model człowieka w teorii motywacji osiągnięć*. Aktywny uczestnik wszystkich spotkań seminarium Krytycznej Teorii Organizacji.

W KIERUNKU NOWOCZESNEJ UCZELNI

Witold T. Bielecki



„Teofil to ktoś z pokolenia »Kolumbów«. Przeżył wszystko, co było losem jego rocznika: wojnę, okupację, Powstanie Warszawskie, więzienie, gułag, wiele lat zniewolenia przez Związek Radziecki. Stale poszukujący prawdy, dążący do obiektywizmu, spotykał w swoim niezwykłym życiu ludzi różnego pokroju. Byli jego kolegami, towarzyszami broni, przełożonymi, podwładnymi lub po prostu znajomymi. Niektórzy spośród nich trwale zapisali się w jego pamięci.”

Fragment recenzji Zbigniewa Herberta
książki Witolda Kieżuna pt. *Niezapomniane twarze*

Witold Kieżun, pisząc swoją minipowieść podczas pobytu w Afryce, niewątpliwie chciał przekazać młodszym kolegom, studentom i wychowankom wartości, jakie były ważne dla Jego pokolenia. Pozostają one cały czas aktualne, jednakże dotarcie z nimi do obecnych 20-latków wymaga głębszego zrozumienia współczesnych uwarunkowań, w jakich funkcjonują najmłodsze pokolenia oraz istotnej zmiany filozofii kształcenia.

Poniższy tekst jest rezultatem doświadczeń autora wyniesionych z wieloletniego zaangażowania w zarządzanie uczelnią wyższą i przekonania, że można głosić kontrowersyjne poglądy, gdyż środowisko akademickie powszechnie

zaakceptowało opinię Franciszka Marii Woltera: „Nie zgadzam się z tobą, ale będę bronił twój prawo do posiadania własnego zdania”.

Wszyscy pamiętamy sprzed paru lat grę w łapanie pokemonów. Grę, której szaleństwo opanowało przede wszystkim młodą generację. I to do tego stopnia, że zaczęła ona zakłócać w niebezpieczny sposób pracę wielu instytucji użytku publicznego – lotnisk, szpitali, urzędów itp. Trzeba zauważyć, jak względnie krótki był żywot tej gry – mało kto o niej dzisiaj pamięta. Mówię o tym dlatego, że takie zachowania są charakterystyczne dla dzisiejszego pokolenia młodych ludzi, którzy w sposób obsesyjny potrafią fascynować się czymś na niespotykaną skalę, ale na relatywnie krótko.

Dzisiejsi studenci należą do szeroko definiowanej generacji pokoleniowej, zwanej milenialsami. Generacja ta jest grupą bardzo zróżnicowaną. Jej członkowie charakteryzują się tym, że:

- Są bardzo mocno zorientowani *cyfrowo* (*digital natives*). Co nie znaczy – matematycznie. Nie wyznają maksymy Kanta, że w każdej dziedzinie jest tyle wiedzy, ile jest w niej matematyki.
- Nie wyobrażają sobie życia bez internetu. Tylko patrzeć, jak będą maszerować na uczelnie w *Google glass*.
- Są anglojęzyczni.
- Są niecierpliwi: dzięki posiadanym smartfonom natychmiast dzielą się z „całym światem” swoimi przeżyciami, zdobytymi informacjami, obserwacjami itp.
- Są bardzo asertywni, co jest często odbierane przez starszych jako zachowanie co najmniej niestosowne.
- Nie uznają tzw. autorytetów deontycznych, czyli opartych na pozycji w hierarchii społecznej lub posiadanej władzy. Akceptują jedynie potwierdzone autorytety merytoryczne.

Jak wspomniałem, milenialsi są pojemną kategorią. Posłużę się tutaj niedawnym tekstem z serwisu poświęconego pracy. Tam wśród milenialsów wyróżniano np. *yummies*, czyli osoby żyjące w dużych miastach, ceniące sobie luksusowe życie oraz dbające o swój wysoki status społeczny (zazwyczaj na koszt rodziców).

Drugą, godną uwagi grupą wśród milenialsów są *henrycy* (z ang. *High Earner Not Rich Yet*), którzy również dbają o wygodne, wielkomiejskie życie i otaczają się gadżetowymi nowinkami. Jednak, w przeciwieństwie do *yummies*,

sami starają się zdobyć środki pieniężne na wybrany przez siebie styl życia, czasem zaciągając kredyty konsumpcyjne.

Została jeszcze jedna, nowa grupa, nazywana *Snow Flakes* – płatki śniegu, czyli śnieżynki. Pokoleniem płatków śniegu określa się zwykle młodszych milenialsów, wchodzących w dorosłość po 2010 roku i wychowanych w przekonaniu, że są wyjątkowi i niepowtarzalni. Z racji specyficznego podejścia rodziców, obchodzących się ze swoimi dziećmi „jak z jajkiem”, jest to pokolenie indywidualistów, skoncentrowanych na sobie i przekonanych o swojej unikalności. W efekcie przedstawicielom „śnieżynek” często zarzuca się, że bardzo łatwo ich urazić, zestresować czy wyprowadzić z równowagi, jak również to, że mają skłonność do przesady i dramatyzowania oraz przyjmowania roli ofiary.

Samą nazwę zawdzięczamy Chuckowi Palahniukowi, który w swojej książce *Fight Club* próbuje uświadomić młodym ludziom, że wcale nie są unikatowi jak płatki śniegu.

Otóż ta nowa, tak różna i zróżnicowana generacja młodych ludzi zderza się również nowym zjawiskiem określanym mianem: VUCA: *Volatility* – zmienność, ulotność, *Uncertainty* – niepewność, *Complexity* – złożoność, *Ambiguity* – niejednoznaczność. A w takim środowisku zaczynają rządzić talebowskie czarne łabędzie, czyli niezwykle mało prawdopodobne zdarzenia, które w skrajnych przypadkach mogą spowodować społeczno-ekonomiczne katastrofy (tak jak to ujmuje Rene Thom w swojej teorii katastrof). Takim wydarzeniem jest bez wątpienia *covidowa* pandemia.

Wiele wydarzeń w naszym życiu jest nieprzewidywalnych, a przez to przypadkowych. Radzimy sobie z tym problemem, opowiadając o nich po fakcie tak, aby układały się w logiczną całość. Daje nam to wrażenie kontroli nad „spójną” przeszłością. Jest to tzw. błąd narracji *post factum*.

W 2018 roku NCBiR ogłosiło konkurs *Trzecia Misja Uczelni*, w ramach którego organizatorzy chcieli wyłowić projekty skoncentrowane w największym stopniu na zmianach zachodzących na rynku pracy i wynikających głównie z rozwoju nowych technologii, informatyzacji, robotyzacji, czyli na gospodarce 4.0. Ralf Knegtman w książce *Zwinny talent* dowodzi, że minął czas formalnych dyplomów potwierdzających kompetencje, i lansuje koncepcję pracy zwinnej, opartej na zmieniającym się dynamicznie świecie talentów. Głośnym echem odbiła się rekrutacja Microsoftu oparta na wynikach gry komputerowej *War Ship*. Zdaniem ekspertów Światowego Forum Ekonomicznego kompetencje, które będą szczególnie pożądane w najbliższym czasie, to: zarządzanie

ludźmi, zdolności negocjacyjne, inteligencja emocjonalna, umiejętność pracy w grupie, elastyczność poznawcza, rozwiązywanie złożonych problemów, krytyczne myślenie czy kreatywność.

Z kolei według opinii Diane Gherson, szefowej działu HR IBM, ważne obecnie są: cele krótkoterminowe, stosowanie przy ocenie podejścia wielokryterialnego, ciągły feedback, uważne śledzenie etapów realizacji projektów, angażowanie pracowników w podejmowaniu decyzji i umożliwianie im brania odpowiedzialności za swoje działania (za „MIT Sloan Management Review”).

Z tych prognoz wynika jednoznacznie, że na znaczeniu zyskują kompetencje miękkie. Jednak z drugiej strony niezwykle istotne stają się umiejętności, które odróżniają pracę człowieka od pracy systemów informatycznych, robotów czy sztucznej inteligencji (automatyzacja procesów zarządzania, ukryta pod akronimem RPA – Robotic Process Automation).

Michał Kleiber w artykule *Nauka i Biznes: razem ku innowacyjności* (*Executive Magazine* nr 1/2021) upomina się o włączenie w programy studiów **DARQ**. Jest to akronim od takich pojęć jak: *Distributed ledger technology* – technologia rozproszonej księgi rachunkowej (coś więcej niż chmura), *Artificial Intelligence*, *Extended Reality* – rozszerzona rzeczywistość, symulowanie hipotetycznych sytuacji, aby uczyć się przewidywania rozwoju sytuacji i konsekwencji decyzji oraz *Quantum computing* QC – obliczenia kwantowe.

Z kolei Garbarski w swojej najnowszej książce postuluje jako niezbędne dla absolwentów uczelni „metaumiejętności”, które powinny cechować refleksyjnych praktyków (absolwentów uczelni), by działania przez nich podejmowane były sprawne i skuteczne na miarę czasów. Są to:

- „umiejętność zdobywania nowych umiejętności,
- umiejętność pozyskiwania wiedzy,
- umiejętność koncepcyjnego przygotowania działań (projektowania),
- umiejętność wielowymiarowego wartościowania sytuującego działania w przestrzeni wyznaczonej przez »trzy E«: efektywność, ekonomiczność i etyczność”.

Johann Wolfgang Goethe powiedział: „Przekształcać zdolności w umiejętność jest celem wszelkiego wychowania”. Powstaje pytanie, jak skutecznie przekształcać zdolności milenialsów w nowe umiejętności, w sytuacji, kiedy młodzi ludzie nie uznają autorytetów deontycznych, opartych na pozycji społecznej. Wykładowca musi być dla nich autorytetem epistemicznym, tzn.

potrafiącym udowodnić, że jest naprawdę ekspertem w danej dziedzinie – co jest bardzo trudne dla wielu akademików starszego, a nawet średniego pokolenia w obszarze internetu i pochodnych.

Z kolei Albert Einstein powiedział: „Fakty nie są najważniejsze. Zresztą, aby je poznać, nie trzeba studiować na uczelni – można się ich nauczyć z książek (dzisiaj powiedzielibyśmy z internetu – WTB). Istota kształcenia w szkole wyższej nie polega zatem na wpajaniu wiedzy faktograficznej, lecz na ćwiczeniu umysłu w dochodzeniu do tego, czego nie da się znaleźć w podręcznikach”.

A dzisiaj w wielu przypadkach serwujemy studentom mocno przeterminowaną wiedzę z przekroczonym dawno terminem „przydatności do spożycia” i podajemy ją przygotowaną według bardzo tradycyjnych przepisów.

W przemówieniu w trakcie inauguracji roku akademickiego 2020/21 profesor Andrzej K. Koźmiński powiedział „(...) musimy się przepoczwaryć i być gotowi na nowe czasy. Przede wszystkim trzeba zdać sobie sprawę z preferencji finalnych odbiorców naszych programów, studiującej młodzieży i osób dorosłych poszukujących nowych kwalifikacji, a także pracodawców. Po drugie, konieczne jest zmapowanie na nowo rynku usług edukacyjnych, identyfikacja aktywnych nowych graczy. Po trzecie wreszcie, powinniśmy dokonać wszechstronnej oceny szans i zagrożeń, jakie niosą ze sobą nowe technologie stosowane w procesach nauczania. Taka nieco technokratyczna analiza strategiczna nie może nas uwolnić od humanistycznej refleksji nad tym, jaki będzie profil etyczny i mentalny naszych absolwentów. I jeszcze jedno, aby wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom konieczne jest wprowadzenie modularnego trybu studiowania”.

Posługując się nadal metaforami, uważam, że najważniejszą jest koncepcja „szwedzkiego stołu”, na którym student znajdzie dania z absolutnie najnowszą i najbardziej interesującą go merytorycznie lub technicznie ofertą edukacyjną. Student mógłby z takiego stołu wybrać to, co mu najbardziej odpowiada. A jeżeli mu to „zasmakuje”, będzie mógł podejść ponownie i nałożyć sobie większą porcję. Liczba podejść byłaby oczywiście nieograniczona, co odpowiada powszechnie już zaakceptowanej koncepcji *lifelong learning*.

Skoro każda uczelnia ma swój dyplom, dlaczego nie ma mieć prawdziwie autorskich programów? Aby uczelnie były w stanie sprostać takim zadaniom, potrzebna jest nowoczesna, bardzo elastyczna koncepcja ich organizacji.

Poniżej przedstawiam założenia dla uczelni, w której młodzi ludzie z satysfakcją spędzaliby czas, studiując, zdobywając odpowiednią wiedzę i umiejęt-

ności, a naukowcy mieliby doskonałe warunki do rozwijania pasji naukowych i nie koncentrowali się na doskonaleniu systemów pozyskiwania impactfaktorowych publikacji.

Wszyscy jesteście przyzwyczajeni do tradycyjnego humboldtowskiego wzorca uniwersyteckiego, opartego na rozwiązaniach przyjętych przez najstarszy berliński uniwersytet założony przez Fryderyka Humboldta w 1809 roku. Rektor wybierany w tym modelu pełni rolę *primus inter pares* wśród oligarchii akademickiej. Dominuje kształcenie teoretyczne, co wpływa w znaczącym stopniu na bardzo słabe więzi z otoczeniem. Finansowanie przez państwo zwalnia od odpowiedzialności za dbałość o wyniki finansowe. O sile uczelni decyduje osobista pozycja najlepszych profesorów. Feudalna kultura we wzajemnych relacjach nie sprzyja pobudzaniu kreatywności i innowacyjności u młodych pracowników, zarówno naukowych, jak i dydaktycznych. W *Zarządzaniu przeszłością* Krzysztof Oblój proponuje „pogrzebać” złe nawyki i przyzwyczajenia, jak przykładowo tak popularne w naszych strukturach organizacyjnych uczelni „folwarki” czy „dwory”.

Oto kilka głównych elementów, które pozwoliłyby na stworzenie nowoczesnej uczelni.

Przedsiębiorczy uniwersytet

Uniwersytet przedsiębiorczy został zdefiniowany przez Burtona Clarka, spopularyzowany przez Barbarę Sporn, a na rynku polskim przez Łukasza Sułkowskiego. Jakie są najważniejsze cechy uniwersytetu przedsiębiorczego?

- Jest to uczelnia misyjna, i to nie tylko dlatego, że ma formalnie zdefiniowaną misję i wizję, ale dlatego, że misyjność „zaszyta” jest w kulturze organizacyjnej.
- Ma silne centrum sterujące (rektor z silną władzą administracyjną współpracujący ze wszystkimi interesariuszami, w tym – ze studentami).
- Organy kolegialne, takie jak senat, zajmują się sferą nauki. W pozostałych kwestiach pełnią funkcję doradczą i opiniodawczą.
- Struktura jest elastyczna, macierzowo-sieciowa, dostosowywana dynamicznie do zmieniających się warunków otoczenia społeczno-ekonomicznego.
- Uczelnia jest zorientowana na badania, na innowacje w dydaktyce, ale także na silne związki z praktyką.

Turkusowa organizacja

Uczelnia powinna być zarządzana w sposób nowoczesny. I tu proponuję jakąś mutację „turkusów” (według Frederica Laloux) promowanego na polskim rynku przez Andrzeja Blikle. Frideric Laloux stworzył klasyfikację organizacji w oparciu o metafory kolorów.

I tak na samym dole mamy „czerwień”. To organizacje o „krwawym” wodzostwie opartym na strachu, karach i bezwzględnym posłuszeństwie. Przykładem są organizacje mafijne czy gangi uliczne.

Następnym kolorem jest „bursztyn”, również wodzowski system, oparty na silnych i sztywnych strukturach hierarchicznych oraz bezwzględnym posłuszeństwie. Przykłady to wojsko i kościoły.

Kolejny kolor to „oranż” – podobnie jak poprzednie, hierarchiczna organizacja zorientowana na bezwzględne osiągnięcie celów. Tutaj doskonałym przykładem są korporacje z systemami „kija i marchewki” i towarzyszącym im zjawiskiem „wyścigu szczurów”.

I wreszcie „zielen” – najwyższy stopień rozwoju organizacji hierarchicznych opartych na demokratycznych strukturach i hasłach: wolność, równość i sprawiedliwość. Człowiek nie jest zasobem, ale podmiotem. Przykładem są tu różnego rodzaju ruchy spółdzielcze czy organizacje NGO.

A czym charakteryzuje się czysty „turkus”? Organizacje turkusowe mają zazwyczaj płaską strukturę, opartą na założeniu, że większość ludzi, jeżeli zostanie obdarzona szacunkiem i zaufaniem, jest w stanie działać samodzielnie i odpowiedzialnie.

Normą jest tu elastyczne podejście do ról i funkcji, ich wymiennosc i zastępowalność dzięki dzieleniu się wiedzą i kompetencjami; umożliwianie ludziom raczej doskonalenia swoich talentów i predyspozycji niż nakazanie im walki ze swoimi słabościami czy niedoskonałościami. Ważne jest zadowolenie z pracy – satysfakcja z tego, co się robi. Organizacje turkusowe oparte są na kanonie sensu życia. Skoro większość czasu spędzamy w pracy, to niech będzie to czas spędzony przyjemnie i z satysfakcją.

W „turkusie” ludzie przełączają się na wewnętrzną motywację – robią to, co odpowiada wyznawanym i akceptowanym przez nich wartościom, ich predyspozycjom czy ich talentowi. Jest to przeciwieństwo w stosunku do tzw. motywacji zewnętrznej opartej na typowych dla korporacji systemach „karań i nagradzania” i kontraktach menedżerskich.

W idealnej turkusowej organizacji nie powinno występować zjawisko tzw. wypalenia zawodowego.

Zarządzanie projektowe typu *agile*

Jest to kolejny element uczelni nowego typu. *Agile* to sposób myślenia, filozofia życia, która opiera się na takich wartościach jak: wspieranie, ufność, otwartość, uczciwość, a przede wszystkim zdolność do dostosowywania się. Przedkładanie sukcesu grupy nad sukces osobisty. Ważna jest umiejętność współdziałania. Podejście *agile* z założenia pozwala uczyć się na błędach. Brzmi to bardzo turkusowo. Dlatego nieprzypadkowo dołączyłem ten element do unikatowego modelu uczelni.

Zarządzanie projektowe typu *agile* pozwala na zdynamizowanie rozwoju organizacji przez wdrażanie wielu projektów, które w większości powstają z inicjatywy samych pracowników. Są więc realizowane przy wsparciu ich wewnętrznej motywacji, której brakuje przy tradycyjnych metodach projektowych takich jak PMI czy Prince.

I wreszcie **Antykruchość**

Uczelnia powinna być antykrucha w takim sensie, jak zdefiniował to Nicholas Taleb, czyli odporna na pojawianie się wydarzeń, które są tak mało prawdopodobne, że nie rozważa się możliwości ich zaistnienia i nie ujmuje ani w strategii, ani w planach operacyjnych.

Bardzo przekonujący jest tu przykład elektrowni nuklearnej Fukushima w Japonii, która uległa zniszczeniu w wyniku potężnego tsunami (nb. obchodzimy w tym roku dziesięciolecie tego wydarzenia). A była to bardzo solidna budowla, spełniająca z nadmiarem wszystkie normy bezpieczeństwa. Jej zarząd okazał się jednak „kruchy” w sensie talebowski, ponieważ postępował zgodnie z regulaminem, który był stworzony dla znacznie łagodniejszych warunków katastrofy. Warunków, których niszczącej siły nie przewidzieli inżynierowie-konstruktorzy, ponieważ w znanej historii Japonii takie potężne zjawisko nigdy nie miało miejsca.

Okazało się jednak, że w odległości dziesięciu kilometrów znajdowała się druga, bliźniacza elektrownia, która wyszła obronną ręką z tego żywiołu dzięki szczególnym decyzjom podjętym przez jej kierownictwo. Były to oryginalne decyzje, które wynikały z błyskawicznej i właściwej reakcji zarządu tej elek-

trowni. Możemy powiedzieć, że jej zarząd był „antykruchy” menedżersko i organizacyjnie.

Uważam, że osiągnięcie antykruchości, czyli specyficznej odporności na różnego rodzaju zaskakujące wydarzenia, tzw. czarne łabędzie, jest również pożądane i możliwe dla uczelni. Te uczelnie, które zaraz po pojawieniu się pandemii błyskawicznie (w przypadku ALK był to jeden dzień!) i skutecznie przestawiły się na nauczanie online, dowiodły swojej antykruchości w spotkaniu z covidowym „czarnym łabędziem”.

Wprawdzie sam Nicholas Taleb twierdzi, że nie jest to typowy (definicyjny) „czarny łabędź”, ale dla „zwykłych zjadaczy chleba”, także zarządów firm, korporacji, systemów ochrony zdrowia i rządów państw pandemia zadziałała jak jego klasyczny przypadek z punktu widzenia zaskoczenia, negatywnych skutków i powszechnej bezradności wobec jej skutków.

Pozwoliłem sobie zarysować obraz takiej z pozoru „utopijnej” uczelni z powodu przekonania o konieczności zmian, ale także ich wiary w ich realność. Dzisiejsze uczelnie powinny dążyć do tego, aby stawać się: szkołami przedsiębiorczymi, turkusowymi i antykruchymi organizacyjnie, zarządzanymi projektowo i zwinnie.

Taka idealna hybrydowa, elastyczna, szybko reagująca na zmiany uczelnia mogłaby wyjść naprzeciw opisanym na początku problemom związanym ze specyfiką młodych pokoleń, nastawionych konfrontacyjnie do klasycznych rozwiązań edukacyjnych.

Dzisiaj musimy postawić na różnorodność rozwiązań wypracowanych przez same uczelnie. Nie wszystkim wiadomo, że w przeciwieństwie do innych kamieni szlachetnych nie ma dwóch jednakowych turkusów, a to oznacza pole do popisu przy tworzeniu własnych oryginalnych rozwiązań. Studenci mieliby wówczas ofertę prawdziwie różnorodnego programowo „szwedzkiego stołu”.



Dr hab. prof. ALK WITOLD T. BIELECKI, kierownik Katedry Metod Ilościowych i Zastosowań Informatyki, rektor Akademii Leona Koźmińskiego w latach 2011–2019. Wspomnienia powstańcze były żywe w najbliższej rodzinie prof. Bieleckiego, co utrwaliło jego szczególną zażyłość z prof. Kieżunem.

ŁAD KORPORACYJNY W ETYCZNYM SPOŁECZEŃSTWIE

Wiktor Askanas



Koncepcja ładu korporacyjnego urodziła się zdecydowanie wcześniej niż śp. prof. Witold Kieżun, a mimo to nie osiągnęła reprezentowanej przez niego dojrzałości intelektualnej. Spróbujmy więc dołożyć cegiełkę erudycyjnego wysiłku, aby przypomnieć podstawowe zasady etycznego funkcjonowania zarządu, któremu powierzono nadzór nad majątkiem właściciela środków produkcji. Pamiętać przy tym należy, że pojęcie właściciela może odnosić się w swych krańcowych postaciach od indywidualnej jednostki po społeczeństwo jako całość, a wspomniane środki produkcji przyjmować również mogą różnorodną formę – od wirtualnej po rzeczową. Właściwe wykorzystanie tych środków w efekcie powinno przynieść pomnożenie wartości majątku powierzonego do zarządzania.

W artykule chciałbym zająć się czterema kwestiami, a mianowicie:

1. opisem podstawowych założeń ładu korporacyjnego,
2. regulaminem i celami komitetu audytu,
3. matrycą zadań związanych z wypełnieniem oczekiwań regulaminowych,
4. postulowaną zmianą priorytetów działania.

Założenie ładu korporacyjnego

1. Niezależność rady nadzorczej, zwłaszcza tam, gdzie w strukturze własności występuje podmiot dominujący, którym na przykład może być Skarb Państwa, fundusz inwestycyjny bądź skoncentrowany akcjonariat.
2. System wyznaczania członków rad nadzorczych oparty na ocenie profesjonalizmu wynikającej z wypracowanej przez zarząd matrycy krytycznych umiejętności niezbędnych do wspomagania i kontrolowania działania firmy.
3. Realna kadencyjność.
4. Praktyczne zastosowanie personalnej współodpowiedzialności członków rady nadzorczej za wyniki nadzorowanej organizacji.
5. Wypracowany przez instytucje nadzorujące ład korporacyjny (giełda, pracodawcy, KNF, Polski Instytut Dyrektorów itd.) kodeks odpowiedzialności członka rady nadzorczej.

W praktyce

1. Większość rady to niezależni członkowie w myśl przyjętej definicji niezależności, a więc osoby, które:
 - a. nie były zatrudnione w charakterze członka zarządu danej organizacji przez ostatnie 5 lat,
 - b. nie są związane kontraktem konsultacyjnym lub menedżerskim z firmą,
 - c. nie są powiązane ze strategicznym partnerem bądź podmiotem zależnym,
 - d. nie są powiązane personalnie i/lub rodzinnie z członkami zarządu,
 - e. nie są powiązane z organizacjami społecznymi otrzymującymi znaczącą kontrybucję od firmy,
 - f. nie są powiązane kontraktowo z organem administracyjnym nadzorującym firmę,
 - g. nie mają związków z legislacyjną częścią nadzoru,
 - h. nie starają się o wybór do organów samorządowych, sejmowych lub sądowych.
2. Wybór na członka rady dokonywany jest przez podmioty niepowiązane z firmą lub nadzorujące ją w drodze konkursu umiejętności zdefiniowanych przez zarząd i zaakceptowanych przez walne zgromadzenie.

3. Powołanie jest na 5-letnią kadencję, a odwołanie jest możliwe tylko w przypadku:
 - a. popełnienia przestępstwa bądź złamania zasad kodu etycznego członka rady,
 - b. niezyskania absolutorium,
 - c. rezygnacji.
4. Wynagrodzenie członków rady nie powinno być miesięczną pensją. Podstawa musi być powiązana ze średnią płacą zarządu, a wysokość z wynikami firmy. Członkowie rady mogą otrzymywać diety jako zaliczkę na poczet wynagrodzenia, które jest wypłacane po zakończeniu roku obrachunkowego.
5. Zarówno Stowarzyszenie Niezależnych Dyrektorów, jak i Zalecenia Komisji UE 2005/162/WE zdefiniowały kodeksy etyczne członków rad nadzorczych. Ich głównymi przesłaniami są:
 - a. zobowiązanie do przestrzegania najwyższych standardów etycznych,
 - b. postępowanie obiektywne i konstruktywne,
 - c. uznawanie interesu firmy za nadrzędny w stosunku do interesu udziałowców,
 - d. poświęcanie właściwego wymiaru czasu dla realizacji zobowiązań profesjonalnych,
 - e. niedopuszczanie, by zewnętrzne naciski miały wpływ na podejmowane decyzje,
 - f. powstrzymanie się od działań, które mogłyby wpłynąć na niezależność,
 - g. zrezygnowanie z wykorzystania pozycji w radzie dla realizacji własnych ambicji lub odniesienia personalnych korzyści,
 - h. przyjęcie roli ambasadora ładu korporacyjnego.

Kryteria kwalifikujące do rady nadzorczej

1. Innowacyjność i kreatywność w rozwiązywaniu problemów

Bez względu na to, jak znakomity jest oferowany produkt lub usługa, organizacja będzie zmuszona do ich reinwencji (powtórzenia wymyślenia) w imię przyszłego rozwoju albo konkurencja zrobi to za nią. Przedłużenie krzywej życia produktu bądź uzyskanie przychodów z efektów bicza (akceleracji popytu) wymaga kreatywnego myślenia, bez wdrożenia którego firma ugrzęźnie w strategicznej pułapce. Tylko krea-

tywne, obarczone intuicją i wyłamujące się ze standardowych rozwiązań pomysły są w stanie wprowadzić organizację na wyższy poziom rozwoju.

2. Analityczna/merytoryczna krytyczność

Istnieje ogromna przepaść pomiędzy krytyką i krytykanctwem. Każda rada potrzebuje „advokata diabła”. Jeżeli założenia nie są racjonalnie poddawane w wątpliwość, to decyzje będą utrzymywały *status quo*. W radzie niezbędne są osoby odważnie wskazujące na potencjalne i rzeczywiste słabości w oparciu o fakty, a nie domniemania.

3. Myślenie strategiczne

Zarząd często nie dostrzega potencjalnych opcji, bowiem tkwi w bieżącej problematyce, od której trudno się oderwać. Rada musi być uformowana w sposób pozwalający na generowanie wizji, twórcze myślenie i operowanie z „lotu ptaka”.

4. Różnorodność

Ludzie w różnym wieku, o różnych korzeniach, z różnym bagażem doświadczeń i różnorodnym wykształceniem czynią radę bardziej skutecznym narzędziem w procesie zarządzania. 30-letnia kobieta po wyższych studiach będzie widziała świat inaczej niż 50-letnia matka z dużym życiowym doświadczeniem. Co ważne, jeden i drugi sposób myślenia jest niezbędny w radzie.

5. Doświadczenie z obszaru sprzedaży i dystrybucji

Ponieważ większość liderów organizacji wywodzi się z obszarów technologicznych bądź finansowych, konieczne jest wzmocnienie ich osobami wywodzącymi się ze sprzedaży. Niebawem istotne jest posiadanie w radzie osoby, która może się pochwalić umiejętnością budowy sieci sprzedaży, doświadczeniem w zatrudnianiu handlowców czy z bezpośrednich kontaktów z klientem.

6. Doświadczenie w marketingu

Wielu członkom zarządu wydaje się, że mają wiedzę z zakresu marketingu, ponieważ ukończyli jakieś kursy. Trudno jest spotkać osoby naprawdę wykwalifikowane w budowaniu reputacji czy rozpoznawalności firmy. Dobrze więc byłoby wspomóc je przez powołanie do rady osoby z udokumentowanymi sukcesami w tym zakresie.

7. Doświadczenie branżowe

Minimum wiedzy z branży jest niezbędne, ale nie krytyczne. Granice branży się przesuwały, a zagrożenie płynie wielokrotnie ze strony substytutów, które z branżą nie mają nic wspólnego. Dużo

bardziej istotne jest zrozumienie logistyki i technologii, w jakiej firmie przychodzi działać niż zastanego stanu rzeczy. Oczywiście bez świadomości, kto i w jakim zakresie jest naszym konkurentem oraz jakie są bariery wejścia i wyjścia z branży, nie można zasiadać w radzie.

8. Umiejętność pozyskiwania kapitału

Dobrze jest, gdy członkowie rady rozumieją, czym jest pozyskiwanie kapitału, i mają w tym doświadczenie. Wiedza, jak postępować w stosunku do różnych instytucji rynku finansowego i jak w związku z tym powinny wyglądać relacje z tymi podmiotami, daje radzie szanse na prawidłową ocenę postępowania zarządu i ocenę ryzyka przy podejmowaniu konkretnych decyzji.

9. Wiedza z zakresu finansów i księgowości

Jest nieakceptowalne, aby członek rady nie potrafił czytać ze zrozumieniem budżetu, sprawozdania finansowego, dokumentów bilansowych czy dokumentów komitetu audytu. Oczywiście nie każdy w równym stopniu będzie wchodził w szczegóły, ale analiza pozycji kosztowych czy też krytycznych aspektów wpływających na generowany przychód powinna być w radzie umiejętnością powszechną.

10. Kreowanie przywództwa

Jednym z krytycznych obowiązków rady jest poszukiwanie, zatrudnianie i wychowywanie liderów firmy. Osoby powoływane do rady winny więc posiadać zdolności networkingowe, udokumentowane sukcesy na polu budowania silnych zespołów ludzkich i reprezentować zdolności przywódcze. Charyzmy w organizacji nigdy za dużo, a egocentryczności nigdy za mało.

Kogo w radzie unikać

1. Profesjonalnych usługodawców

Prawnicy, księgowi czy konsultanci już są na liście płac większości organizacji. Zatem dobieranie członków rady z tego grona tworzy strukturę podporządkowaną zarządowi i w konsekwencji bezwolną, żeby już nie wspomnieć o ewidentnym konflikcie interesu.

2. Niedoświadczonych członków rodziny lub polityków powiązanych z władzą

W tego typu powołaniach głównie chodzi o to, by mieć grono w pełni podporządkowane zarządowi i/lub właścicielowi, co jest krytyczną patologią.

3. Osób niepotrafiących, niechcących bądź niemogących działać na rzecz firmy w przestrzeni publicznej.

Regulamin i cele działania komitetu audytu

Komitet audytu jest ciałem powołanym przez radę nadzorczą w celu nadzorowania procesów księgowania i raportowania zdarzeń finansowych, sterowania procesami zewnętrznego i wewnętrznego audytu, ustanawiania parametrów kontroli wewnętrznej, oceny ryzyk występujących w procesach i/lub zdarzeniach krytycznych dla prawidłowego funkcjonowania firmy.

W konsekwencji komisja audytowa powinna wspomagać radę nadzorczą w monitorowaniu:

- a. integralności i wiarygodności sprawozdań finansowych,
- b. zgodności działań podejmowanych przez zarząd z literą i duchem regulacji prawnych,
- c. poprawności wyboru zewnętrznego i wewnętrznego audytora, a zwłaszcza jego kwalifikacji i niezależności,
- d. jakości procesów i wyników kontroli wewnętrznej,
- e. oceny szeroko rozumianych ryzyk,
- f. realizacji postulatów wynikających z przeprowadzonych wewnętrznych i zewnętrznych audytów.

Pamiętać przy tym należy, że zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny audytor pracuje z mocy delegacji i jest odpowiedzialny przed komitetem audytu, a tym samym przed radą nadzorczą jako całością. Dlatego też komitet audytu powinien być w pełni umocowany do wyboru audytora, ustanowienia zasad jego wynagradzania, podejmowania decyzji o zakończeniu współpracy, jak również do nadzorowania prac bieżących audytora oraz rozwiązywania konfliktów pomiędzy audytorem a zarządem.

Struktura komitetu audytu charakteryzuje się trzema cechami. Po pierwsze, komitet musi się składać z co najmniej trzech członków wybranych spośród członków rady na okres całej kadencji. Innymi słowy, cechą charakterystyczną jest stabilność komitetu audytowego. Po drugie, członkowie komitetu w swojej większości muszą być wybrani z grona niezależnych członków rady. Oznacza to, że niezwykle wagę przywiązuje się do niezależności komitetu audytowego. Po trzecie, przynajmniej jeden członek komitetu audytowego musi mieć udokumentowaną formalnie bądź doświadczeniem wiedzę z zakresu finansów

i księgowości. W konsekwencji komitet audytu jest jedyną częścią rady, w stosunku do której bezpośrednio, statutowo formułuje się wymóg profesjonalizmu z wszelkimi skutkami tego stanu rzeczy.

W praktyce osiągnięcie wyżej wymienionych celów w zdefiniowanej strukturze komitetu audytu daje się sprowadzić do realizacji następujących zadań:

1. W odniesieniu do sprawozdań finansowych i ujawnień:
 - Recenzja zaudytowanych rocznych sprawozdań finansowych i przedyskutowanie ich zawartości z zarządem i niezależnym audytorem.
 - Rekomendacja dla rady o zatwierdzeniu bądź odrzuceniu sprawozdań finansowych.
 - Rekomendacja dla rady o treści materiałów, które mają się znaleźć w upublicznonym sprawozdaniu rocznym.
 - Analiza przygotowanych przez zarząd i audytora istotnych problemów dostrzeżonych w trakcie prowadzenia audytu i to zarówno proceduralnych, jak i merytorycznych.
 - Ogólne uzgodnienia z zarządem i audytorem zawartości komunikatów prasowych związanych z podsumowaniem wyników działania firmy.
 - Okresowe spotkania z zarządem w celu analizy finansowych i niefinansowych zagrożeń.
 - Przynajmniej raz w roku spotkanie w celu uzgodnienia zakresu i sposobu monitorowania zagrożeń.
 - Analiza i ocena proponowanych istotnych zmian w zakresie praktyk księgowych i audytowych.
 - Zaprezentowanie radzie oceny i rekomendacji płynących z listu menedżerskiego.
2. W zakresie nadzoru nad relacjami z niezależnym audytorem:
 - Zaangażowanie, ocena roczna i w razie konieczności wymiana audytora.
 - Zatwierdzenie zakresu realizowanych usług, włączając również niezwiązane bezpośrednio z audytem, które mają być świadczone przez niezależnego audytora i zapewnienie zgodności zakresu tych świadczeń z obowiązującym prawem i definicją niezależności audytorskiej.
 - Zdefiniowanie algorytmu rozliczeń finansowych za usługi świadczone przez audytora.

- Ocena niezależności audytora bazująca na co najmniej raz w roku prezentowanym pisemnym oświadczeniu opisującym wszystkie związki firmy audytorskiej z przedsiębiorstwem.
 - Ustanowienie reguł zatrudniania w firmie pracowników świadczących uprzednio usługi audytorskie.
 - Ocena merytorycznych kwalifikacji wszystkich członków zespołu audytorskiego ze szczególnym uwzględnieniem jego lidera i zatwierdzeniu składu prowadzącego audyt.
 - Zatwierdzenie wszystkich zmian w stosunku do zakresu, sposobu, czasu, kosztów i składu osobowego prowadzonego audytu.
 - Analiza obowiązków, budżetu i planu działania kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego jako elementów współdziałających z zewnętrznym niezależnym audytorem.
3. W zakresie nadzoru nad wewnętrzną kontrolą i audytem:
- Ocena skuteczności działania kontroli wewnętrznej i wewnętrznego audytu.
 - Wybór audytora.
 - Ocena merytoryczna wraz z rekomendacją dla zarządu w sprawie obsady personalnej szefa komórki kontroli wewnętrznej.
 - Wypracowanie zbioru parametrów stosowanych przy zatrudnianiu do realizacji zadań związanych z kontrolą wewnętrzną i wewnętrznym audytem.
 - Przyjmowanie sprawozdań rocznych z działalności.
 - Ocena stopnia realizacji postulatów płynących z wykonanych zadań.
4. W zakresie nadzoru nad przestrzeganiem praw i obowiązków statutowych:
- Zagwarantowanie oświadczenia audytorskiego o spełnieniu w raporcie wszystkich wymogów jednostek uprawnionych do ich formułowania.
 - Uzyskanie oświadczenia o legalności poczynania i/lub prawnych problemach związanych z realizacją podstawowych funkcji firmy.
 - Opracowanie procedur pozyskiwania, przetrzymywania i obchodzenia się ze skargami organów nadzorujących poczynania firmy.
 - Sformułowanie procedur postępowania w przypadku uzyskania informacji o potencjalnych problemach dostarczonej w ramach skarg pracowniczych.

- Analiza zasad ładu korporacyjnego w części dotyczącej raportowania, analizy ryzyka i zarządzania zasobami finansowymi.
 - Okresowa aktualizacja świadomości prawnej członków komitetu audytowego.
 - Uczestnictwo w Komitecie Inwestycyjnym.
 - Zatrudnianie zewnętrznych konsultantów wspomagających merytorycznie działania komitetu.
5. W zakresie realizacji ogólnych zasad ładu korporacyjnego:
- Analiza adekwatności regulaminu do zmieniającej się rzeczywistości i rekomendowanie Radzie Nadzorczej jego zmiany.
 - Posiedzenia komitetu w pełnym składzie odbywać się powinny nie mniej niż cztery razy w roku.
 - Raportowanie Radzie jako całości wszystkich materialnych zdarzeń, jakie miały miejsce w czasie audytu bądź kontroli wewnętrznej.
 - Planowanie sukcesji.
 - Raportowanie Radzie w trakcie poufnej sesji o rezultatach samooceny przeprowadzonej przez członków komitetu.
 - Planowanie i aktywne uczestniczenie na koszt firmy w podnoszeniu kwalifikacji członków komitetu.

Jakkolwiek komitet audytu ma szeroko zakrojoną odpowiedzialność, istnieje szereg elementów, które z pewnością nie należą do jego obowiązków. Zaliczyć do nich trzeba:

1. Prowadzenie audytu.
2. Kompilowanie sprawozdań finansowych.
3. Prowadzenie dochodzenia w przypadku pojawienia się nieprawidłowości.
4. Wkraczanie w rolę zarządu w sprawach operacyjnych związanych z zarządzaniem finansami firmy.
5. Przejmowanie roli zapisanej statutowo Radzie Nadzorczej jako całości.

Ten ramowy zbiór działań i statutowej odpowiedzialności powinien być dostosowywany do charakteru firmy i otoczenia formalnoprawnego, w jakim ona działa. Warto zwrócić uwagę, że funkcjonowanie komitetu audytowego musi wyznaczać ten rynek, na którym zdefiniowane są najwyższe jakościowe normy ładu korporacyjnego. Innymi słowy, każda próba wejścia na rynki

o wysokim standardzie oczekiwań przez firmę niedostosowaną do tych normatywów skończy się administracyjnym fiaskiem.

Matryca zadań związanych z wypełnieniem oczekiwań regulaminowych

Statut komitetu audytu	Kroki dla osiągnięcia zapisanego celu	Spodziewane rezultaty	Częstotliwość i spodziewany czas zakończenia	Data kontroli i/lub wykonania
1. Każdy członek komitetu audytu jest niezależnym członkiem rady nadzorczej	Przeprowadzenie testu na niezależność zgodnie z przyjętą w firmie definicją	Zapis w protokole, że status niezależności został zweryfikowany	Potwierdzenie raz w roku oraz każdorazowo w przypadku zmiany składu lub stanu faktycznego	
2. Co najmniej jeden członek jest desygnowany jako ekspert finansowy	Weryfikacja formalnych i merytorycznych kwalifikacji członków komitetu	Potwierdzone formalnie i protokolarnie wypełnienie wymogów ustawowych	Potwierdzone corocznie i w każdym przypadku zmiany składu	
3. Przegląd adekwatności statutu do rzeczywistości wraz z propozycją zmian	Przegląd każdego punktu statutu w kontekście doświadczeń z poprzedniego roku i nowych wymogów ładu korporacyjnego	Doroczny raport dla rady wraz z propozycjami zmian	Przeprowadzony corocznie, chyba że zmiany są konieczne w trakcie roku	
4. Komitet audytu powinien spotykać się co najmniej cztery razy w roku i za każdym razem, gdy firma chce upublicznić swoje wyniki	W posiedzeniach muszą brać udział wszyscy członkowie komitetu bądź osobiście, bądź stosując dostępną technologię. Każde spotkanie musi mieć swój program i wcześniej dostarczone materiały źródłowe	Protokół z posiedzenia zawierający podjęte decyzje, opis uzupełniających działań, jakie należy podjąć, terminy realizacji i sposób kontroli wykonania zaleceń wraz z krótkim podsumowaniem głosów w dyskusji	Protokół dostarczany jest wszystkim członkom rady nadzorczej natychmiast po jego zatwierdzeniu, ale nie później niż z materiałami na najbliższe posiedzenie rady nadzorczej	

<p>5. Przeprowadzenie roboczych spotkań i dyskusji z zewnętrznym audytorem, CEO, CFO, radcą prawnym, szefem kontroli wewnętrznej i innymi osobami zgodnie z zapotrzebowaniem zgłoszonym przez członków komitetu</p>	<p>Zorganizowanie spotkań w powiązaniu z kwartalnymi posiedzeniami oraz w zależności od zgłaszanych potrzeb i pojawiających się problemów</p>	<p>Zalecenia pokonsultacyjne dla zarządu i rady nadzorczej, o ile takie wynikną</p>	<p>Kwartalna kontrola procesu realizacji zaleceń</p>	
<p>6. Komitet audytu powinien posiadać autoryzację do zatrudniania niezależnych konsultantów</p>	<p>Ustanowienie budżetu i procedur przetargowych oraz w przypadku braku czasu na przetarg formuł zastępczych stosowanych przy selekcji doradcy</p>	<p>Raport opracowany przez doradców oraz wnioski z niego płynące opracowane przez komitet do wglądu dla całej rady nadzorczej</p>	<p>W zależności od potrzeb</p>	
<p>7. Ocena i potwierdzenie angażu, wymiany lub rozwiązania umowy o pracę z szefem kontroli wewnętrznej (SKW)</p>	<p>Spotkania z skw przy okazji zebrań komitetu dla przedyskutowania bieżącej sytuacji oraz problemów, z jakimi się boryka. Odrębne posiedzenie komiteetu w przypadku angażu lub zmiany na tym stanowisku. Raz w roku spotkanie z zarządem w celu oceny pracy SKW i kontroli wewnętrznej</p>	<p>Raport dla całej rady nadzorczej odnoszący się do problemów kontroli wewnętrznej wraz z wnioskami dotyczącymi jej efektywności, a także propozycją tematów audytu wewnętrznego dla wsparcia procesów zarządzania</p>	<p>Statutowo raz do roku oraz w przypadkach koniecznej interwencji personalnej</p>	
<p>8. Zaangażowanie niezależnego audytora wraz z ustaleniem zasad</p>	<p>Doroczna dyskusja obydwu punktów na komitecie</p>	<p>Raport dotyczący wartości usług, czyli ocena skuteczności,</p>	<p>Ocena raz w roku zaraz po zakończeniu roku finansowego</p>	

<p>wynagrodzenia oraz zakresu swobody wykonywania innych usług na rzecz korporacji. Ocena efektywności działań audytorskich wraz z rekomendacją co do dalszej współpracy</p>	<p>oraz na radzie nadzorczej przy obecności i aktywnym uczestnictwie CEO, CFO i SKW</p>	<p>zakresu i jakości audytu w kontekście wynagrodzenia otrzymanego za tę pracę</p>	<p>i otrzymaniu raportu audytorskiego wraz z listem menedżerskim</p>	
<p>9. Założenie, że firma audytowa nie prowadzi badań przez dłużej niż pięć lat oraz że nikt z członków zespołu nie prowadzi tych działań dłużej niż siedem lat</p>	<p>Ustanowienie, kiedy mają okresy ustawowe i przynajmniej na rok przed ostatnim audytem należy opracować plan sukcesji</p>	<p>Udokumentowanie tej dyskusji w specjalnym dokumencie oraz powołanie zespołu do stworzenia dokumentu przetargowego</p>	<p>Corocznie na początku roku budżetowego na spotkaniu z audytorem</p>	
<p>10. Przegląd wraz z zarządem wydatków z funduszu reprezentacyjnego oraz wykorzystania zasobów organizacji dla celów pośrednio związanych z realizacją funkcji kierowniczych</p>	<p>Opracowanie wytycznych w zakresie wykorzystania zasobów korporacji, jak również procedur testujących, zanim przystąpi się do oficjalnego audytu</p>	<p>Sprawozdanie z pojawiających się trendów i, o ile takie wystąpią, nieprawidłowości dla rady nadzorczej</p>	<p>W połowie roku przed spotkaniem szkoleniowym</p>	
<p>11. Rozważenie konieczności różnicowania audytorów</p>	<p>Kryteria różnicujące zewnętrznego i wewnętrznego audytora</p>	<p>Wewnętrzny regulamin doboru audytorów</p>	<p>Ilekość występuje potrzeba</p>	
<p>12. Z udziałem zarządu i niezależnego audytora zdefiniowanie ryzyk według stopnia ich istotności</p>	<p>Stworzenie dokumentu wyznaczającego i opisującego zagrożenia</p>	<p>Analiza prezentowana radzie nadzorczej na posiedzeniu dotyczącym planów audytu i zadań kontroli wewnętrznej</p>	<p>Przynajmniej raz w roku</p>	

13. Opisanie kroków, jakie zostały podjęte dla ograniczenia negatywnych konsekwencji	Strategie „ratunkowe”	Poufny dokument pokazujący praktyczne kroki w przypadku wystąpienia zagrożenia	Po audycie jako wnioski płynące z analizy materiałów dostarczonych przez audytora	
14. Przegląd procedur kontroli wewnętrznej	Prezentacja przez zarząd stosowanych procedur i zabezpieczeń	Raport wraz z wnioskami	Raz w roku lub w przypadku zmiany przepisów lub w przypadku zaistnienia nieprawidłowości	
15. Przegląd wraz z zarządem wszelkich zmian w prawnym otoczeniu firmy	Analiza dynamiki zmian prawa	Raport wraz z wnioskami dla rady nadzorczej	Jak tylko zachodzi taka potrzeba	
16. Przegląd z zarządem wszelkich komunikatów zewnętrznych odnoszących się do zagadnień finansowych, raportów pokontrolnych i public relations	Analiza i redakcja dokumentów przeznaczonych na zewnętrzny użytek	Udokumentowane wnioski	Ilekość zachodzi potrzeba	
17. Przegląd wraz z zarządem i zewnętrznym audytorem rocznego sprawozdania finansowego ze wszystkimi towarzyszącymi dokumentami	Krok po kroku: analiza wszystkich elementów zatwierdzonego sprawozdania audytorskiego	Dokument wraz z wnioskami przekazany na radę	Raz w roku	
18. Wykonanie wszelkich innych czynności przepisanych przez prawo	Zgodnie z definicją statutową	Zgodnie z oczekiwaniami ustawodawcy	Zgodnie z terminarzem	
19. Samoocena pracy komitetu	Wypełnienie kwestionariusza oceny oraz dyskusja w zamkniętym gronie	Wnioski do przedstawienia na radzie nadzorczej	Na koniec roku budżetowego	

Postulowana zmiana priorytetów działania

Wszystko, co do tej pory robiły rady nadzorcze, koncentrowało się na analizie dokumentów związanych z finansowymi aspektami działania firmy, bez wnikania w procesy mogące mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na rezultat przedstawiany w tych sprawozdaniach. W dzisiejszej skomplikowanej rzeczywistości takie podejście musi prowadzić do prawidłowego raportowania, ale w dużej mierze dotyczy przypadków trudnych, a nawet nieszczęść, które już się wydarzyły i są nieodwracalne. To trochę tak, jakby głównym zajęciem chirurga było pisanie raportów z sekcji zwłok.

Sytuacja, w której się znaleźliśmy, zmusza komitet audytu i całą radę nadzorczą do przesunięciu akcentów w pracy z analizy *post mortem* na *analizę bieżących* procesów. Powinno to polegać na poświęceniu dużo większej niż dotychczas uwagi na zarządzanie ryzykiem. W końcowym efekcie to właśnie prawidłowe zarządzanie ryzykiem przesądza o sukcesie każdej organizacji.

W procesie zdefiniowania i analizy ryzyka rola rady nadzorczej jest ogromna. To na tym poziomie zbiegają się wszystkie nitki układu nerwowego, jakim są dla firmy odwzorowane przepływy finansowe, analiza skuteczności przyjętej strategii i ocena zaspokojenia oczekiwań udziałowców. Każde ryzyko w odniesieniu do tych elementów daje się scharakteryzować prawdopodobieństwem wystąpienia i poziomem zagrożeń, jakie ze sobą niesie. Schematyczny, możliwy do wyobrażenia rezultat takiej analizy w stosunku do każdego zdefiniowanego ryzyka przedstawia poniższa tabela:

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka Poziom istotności ryzyka	Średnie	Wysokie
Istotne	Monitoruj procesy, które prowadzą do jego wystąpienia	Aktywnie kontroluj ryzyko i twórz rezerwy
Mało istotne	Zaakceptuj ryzyko i nie zajmuj się nim	Blokuj ryzyko i dziel się nim z innymi

Bardzo pomocny w procesie definiowania różnego typu ryzyk powinien być audyt wewnętrzny, a nie finansowy. Można wymienić następujące kategorie, w których musimy poszukiwać zagrożeń:

1. Ład korporacyjny
2. Strategie organizacji
3. Skuteczność sprawowanego nadzoru
4. Społeczno-ekonomiczne otoczenie organizacji
5. Relacje między zasobami a zobowiązaniami
6. Ryzyko inwestycyjne
7. Ryzyko produktowe
8. Płynność
9. Otoczenie prawne
10. Podwykonawcy
11. Klienci
12. Dostawcy
13. System bankowy
14. Przetwarzanie informacji i systemy informatyczne
15. Reprezentacja
16. Technologia
17. Bezpieczeństwo
18. Płace, wynagrodzenia i całościowy kształt zarządzania zasobami ludzkimi
19. Wiedza
20. Sukcesja personalna i instytucjonalna
21. Udziałowcy
22. Opinia publiczna

Innym sposobem potraktowania tego tematu jest przeprowadzanie przez komitet audytu okresowych analiz w następujących obszarach, niezmiernie istotnych z punktu widzenia zarządzania:

- Audyt kadry kierowniczej
- Audyt kultury organizacyjnej
- Audyt organizacyjnej świadomości
- Audyt oczekiwań rynku
- Audyt logistyki
- Audyt bezpieczeństwa informacyjnego
- Audyt kosztów jakości
- Audyt partnerów strategicznych
- Audyt produktu
- Audyt technologii
- Audyt otoczenia

- Audyt strategii
- Audyt systemu zarządzania

Nie twierdę, że wszystkie powyższe tematy są równie ważne w każdej firmie. Twierdę natomiast, że nie będzie prawidłowo funkcjonującego ładu korporacyjnego, o ile nie zostaną wyznaczone priorytety w analizie i zabezpieczeniu firmy przed poszczególnymi kategoriami ryzyka. Sądę również, że proces szkolenia członków rady nadzorczej powinien obejmować wszystkie tematy podniesione w tym artykule. Wynika to z faktu, że w etycznym nadzorze przyświecać nam musi cały czas jedna myśl, a mianowicie, że nic nas nie uchroni przed konsekwencjami naszej własnej ignorancji.



Dr WIKTOR ASKANAS, doktor *honoris causa* i *professor emeritus* Uniwersytetu New Brunswick. Jako młody adept nauk o zarządzaniu pracował z prof. Kieżunem w Polskiej Akademii Nauk, gdzie Profesor był kierownikiem Zakładu Prakseologii.

CZEŚĆ V



INSTYTUCJE DEMOKRATYCZNE
PAŃSTWA

IMPERATYW OCHRONY INTERESU NARODOWEGO

Waldemar Hoff



Kasandryzm czy przenikliwość?

Jednym z najwyrazistszych motywów aktywności intelektualnej prof. Witolda Kieżuna była troska o polski interes narodowy, zwłaszcza w sferze gospodarczej, postrzeganej jako jeden z filarów suwerenności. Profesor Kieżun wyrażał szczególne zaniepokojenie wyprzedają majątku narodowego w okresie transformacji ustrojowej, która dokonała się w Polsce po roku 1989. Szczególną rolę w uzależnianiu gospodarczym od innych państw odegrały przepisy gwarantujące nieograniczoną swobodę przepływu kapitału, a pośrednio pozwalające na wykupywanie substancji narodowej w okresie transformacji. Wówczas znaczna część przedsiębiorstw została wykupiona, niekiedy w celu likwidacji konkurencji.

Tym zjawiskiem zajmował się prof. Kieżun. Porównywał stosunki gospodarcze powstałe wskutek realizacji takich przepisów do kolonializmu. W jednym z wywiadów powiedział: „W tej chwili struktura gospodarki polskiej jest strukturą gospodarki kraju skolonizowanego, taka sama jak struktura Rwandy, Burundi, Nigerii, krajów afrykańskich (...) Na 100 największych przedsiębiorstw, polskich mamy obecnie około 40⁹. Dodał następnie, że jesteśmy pod ekonomiczną okupacją (*Wywiad z prof. Witoldem Kieżunem...*, [http](#)). W tym samym wywiadzie krytycznie odniósł się do nawoływania polskiego ministra

spraw zagranicznych o przejęcie przez Niemcy przywództwa w Europie. Nie był to tylko głos człowieka, który walczył z Niemcami w Powstaniu Warszawskim, lecz także głos wizjonera dostrzegającego niebezpieczeństwo takiego „przywództwa” dla jedności Europy. Trudno nie zauważyć pokrewieństwa z innymi myślicielami, takimi jak Robert Kagan, dostrzegającymi to, że za fasadą sloganów o końcu historii i kosmopolitycznej jedności ludzkości kryje się dobrze znany nacjonalizm (Kagan, 2008, s. 3–4).

W atmosferze odrzucania socjalizmu, a następnie przystąpienia do Unii Europejskiej, łatwo było dojść do wniosku, że krytyka zjawisk towarzyszących tym niewątpliwie korzystnym dla Polski procesom mogła być interpretowana bardziej jako rodzaj kasandryzmu niż przenikliwości. Wejście do pułapki, przed którą ostrzegał prof. Kieżun, było tym łatwiejsze, że zachodzące wówczas zjawiska nie miały precedensu w historii. Historia współczesna odsłania jednak coraz to nowe fakty świadczące o przenikliwości Profesora. Ci, którzy widzieli w globalizacji i swobodnym przepływie kapitału panaceum na bolączki ludzkości, przekonali się, że kanony powojennego ładu są wykorzystywane instrumentalnie. Pojawiły się dowody na to, że instytucje świata zachodniego nie chronią przed egoistycznym działaniem rządów, nawet w obrębie Unii Europejskiej. Zatem myśl gospodarcza i polityczna prof. Kieżuna operowała w sferze, którą nazywamy międzyepoką. Nasza międzyepoka charakteryzuje się rozdarciem między wiarą w możliwość zbudowania uniwersalnego ładu a pragnieniem ochrony lokalnych interesów.

Myśli o zjednoczeniu ludzkości i położeniu kresu wszelkim konfliktom pojawiają się na ogół po wielkich katastrofach, takich jak wojny światowe. Po pierwszej z nich utworzono Ligę Narodów, a po drugiej ONZ. Globalizacja pojawiła się sama, ale została szybko przechwycona jako ideologia, wręcz dogmat wiary, gdy w Europie pojawiło się przekonanie (W. Brandt, O. Palme), że należy bronić dobrobytu będącego produktem pokoju. Towarzyszył temu pogląd, że instrumenty ekonomiczne są w stanie zastąpić działania wojenne. Jednak nawet okresy pokoju i prosperity nie są wolne od zakamuflowanego nacjonalizmu. Ekspansję militarną w istocie zastępuje ekspansja ekonomiczna, która jest mniej brutalna, lecz długofalowo może prowadzić do deprywacji narodów. Pojawiają się swoiste wojny prawne służące takiej interpretacji ładu światowego, która będzie sprzyjała silniejszym gospodarczo. Instytucje stworzone jako wspólnoty narodów wykorzystuje się do realizacji interesów partykularnych. Bywają też instrumentem nacisku politycznego na całe narody mającym przymusić je do posłuszeństwa według cudzej wizji sprawiedliwości.

Powyższe zjawisko było przedmiotem licznych wystąpień prof. Kieżuna. Poddał on miazdzącej krytyce wyprzedaż za bezcen bazy przemysłowej, która w efekcie trafiła w ręce obcego kapitału lub została zniszczona, tj. wyeliminowana z rynku jako potencjalna konkurencja. Setki tysięcy miejsc pracy zniknęło po to, by mogły odrodzić się za granicą. Wypowiadanie słów krytyki pod adresem tych praktyk wymagało wówczas odwagi, podobnie jak później dostrzeganie ciemnych stron globalizacji, a jeszcze później wykorzystywanie instytucji unijnych do rywalizacji gospodarczej między państwami-członkami lub do wewnątrzpaństwowych rozgrywek politycznych. Osoby głoszące poglądy idące pod prąd swojej epoki były i są piętnowane jako przeciwnicy postępu, przejawiającego się m.in. w swobodzie przepływu rzekomo ponadnarodowego kapitału.

Stanowisko zajmowane przez prof. Kieżuna znajduje uzasadnienie we wcześniejszej myśli politycznej i ekonomicznej. Już w okresie międzywojennym znany ówczesny polityk Janusz Radziwiłł wypowiedział następujące słowa: „Uważam, że jest wielkim i poważnym zadaniem naszej polityki, by Polska w żadnej chwili nie była uzależniona od szalonej mocy i szalonego niebezpieczeństwa kapitalizmu międzynarodowego” (Z przemówienia sejmowego..., [http](http://)). Zauważył przy tym, że niebezpieczeństwo jest trudno wykrywalne, a społeczeństwo dowiaduje się o nim, gdy jest już za późno. Po niemal stu latach niewiele się zmieniło: traktaty gospodarcze, które mogą przesądzać o losie narodów, takie jak słynny MAI, były i są negocjowane w tajemnicy przed narodami, których dotyczą. Opinię prof. Kieżuna waliduje też historia współczesna. Po latach ignorowania problemu po każdej stronie politycznego spektrum zauważa się nieuczciwe wykorzystywanie traktatów GATT/WTO przez niektóre państwa. Od Australii po Europę powstaje prawodawstwo mające chronić interesy narodowe w warunkach nowej zimnej wojny między mocarstwami, w której Chiny zastąpiły Rosję, a centrum gospodarcze świata przenosi się do Azji.

Współczesne zagrożenia interesu narodowego

Największym zagrożeniem dla interesu narodowego jest możliwość utraty lub osłabienia suwerenności gospodarczej, co zwykle prowadzi do utraty suwerenności politycznej. Suwerenność jest jednocześnie kategorią ekonomiczną i prawną. Na płaszczyźnie ekonomicznej trudno się spodziewać absolutnej suwerenności w warunkach wzajemnego powiązania gospodarek poszczególnych państw. W szczególnie trudnej sytuacji są państwa średnie i małe wyniszczone półwieczem socjalizmu. Nawet państwa silniejsze gospodarczo, jak Niemcy,

muszą się liczyć z możliwością gospodarczych kroków odwetowych ze strony państw, których interesy polityczne naruszają. Stąd wiele pokory Zachodu wobec Chin i Rosji, zamaskowanych oficjalnym niezadowoleniem z naruszania przez nie praw człowieka.

Natomiast na płaszczyźnie prawnej zagrożenie dla interesu narodowego płynie ze zmieniającej się roli prawa międzynarodowego i unijnego, dzięki czemu możliwy jest pozakonstytucyjny transfer uprawnień państwowych w ręce organizacji międzynarodowych i trybunałów arbitrażowych, a pośrednio także wielkiego kapitału międzynarodowego. Dramatyzm tej sytuacji dostrzeżono w okresie negocjowania Multilateralnego Traktatu Inwestycyjnego (Multilateral Agreement of Investment, MAI), negocjowanego w sekrecie przed wyborcami w latach 1995–1998. Ten traktat, oficjalnie pod auspicjami OECD, miał wyeliminować mozaikę traktatów inwestycyjnych, na którą składało się ponad 1300 umów międzypaństwowych. Prasa światowa ignorowała jego negatywne skutki dla suwerenności państwowej i demokracji. Gdyby został ratyfikowany, przekreślono by wolę wyborców reprezentowanych przez swych przedstawicieli w ciałach legislacyjnych, zastępując ją wolę trzech arbitrów powoływanych przez strony sporu gospodarczego. Mimo że prasa, pozornie wolna, zdawała się być po stronie wielkiego kapitału, działacze społeczni dostrzegli niebezpieczeństwo osłabienia lub wręcz zniesienia suwerenności państw w sferze gospodarki, w tym niemożności prowadzenia racjonalnej polityki gospodarczej. W proponowanej postaci kapitalizm przypominałby bardziej grę hazardową niż racjonalną gospodarkę, co w konsekwencji prowadziłoby do upadku rządów prawa, których fundamentem jest przewidywalność statusu indywidualnych i zbiorowych podmiotów prawa. Doszłoby także do degradacji statusu prawnego i ekonomicznego pracowników. Masowe protesty doprowadziły do zaniechania prac nad traktatem i ostatecznie nie doszło do jego podpisania i ratyfikacji.

Kapitał i pozostające pod wpływem lobbingu rządy nie dały jednak za wygraną, podejmując prace nad traktatem znanym jako Transatlantyckie Partnerstwo w dziedzinie Handlu i Inwestycji (Transatlantic Trade and Investment Partnership, TTIP), który stanowił jedynie słabo zakamuflowaną mutację traktatu MAI¹. Także i on – na skutek krytyki społecznej w krajach mających go podpisać – nie wyszedł poza mocno zaawansowane prace. W ten sposób zde-

¹ Zdaniem Dyrektoriatu Generalnego Komisji Europejskiej traktat miał wyrzucić „nadmierzająco pozytywny skutek” na gospodarkę europejską. Jednocześnie stanowisko Komisji nt. jego wpływu na pracowników było wymijające, zob. Bendini i de Micco (2014).

rzyły się dwie globalizacje – jedna, która zmierza do dehumanizacji kapitalizmu przez powierzenie władzy anonimowym grupom właścicieli, oraz globalizacja międzynarodowej opinii publicznej walczącej o zachowanie ludzkiej twarzy kapitalizmu. Pojawiły się też argumenty naukowe przeciwko traktatowi. Podniesiono m.in. to, że 1) korzyści z traktatu są znikome i będą widoczne dopiero po 10–20 latach, 2) potencjalne korzyści zmaterializują się tylko przy dostosowaniu i tak już liberalnych traktatów regulujących handel międzynarodowy, 3) projektodawcy traktatu całkowicie zignorowali jego znaczne koszty społeczne, 4) traktat może spowodować znaczny spadek dochodów publicznych przy jednoczesnym wzroście bezrobocia, 5) traktat może wywołać negatywne skutki dla krajów najmniej rozwiniętych (Raza i in., 2014, s. 4).

Protesty obnażyły niedemokratyczne podejście Komisji Europejskiej usiłującej nie tylko zataić treść negocjacji, ale i stłumić krytykę przez odmowę rejestracji inicjatywy obywatelskiej o nazwie „Stop TTIP”, jednak Sąd Unii Europejskiej stwierdził nieważność decyzji Komisji². Celem inicjatywy społecznej było uniemożliwienie podpisania TTIP oraz CETA (Comprehensive Economic and Trade Agreement between the EU and Canada), ze względu na ich „procedury rozstrzygania sporów między inwestorami a państwami oraz przepisy dotyczące współpracy regulacyjnej zagrażające demokracji i państwu prawa”. Inicjatorzy sprzeciwiali się traktatowi także, by zapobiec „temu, aby (i) nieprzejrzyste negocjacje nie doprowadziły do osłabienia zasad ochrony pracy, ochrony socjalnej, ochrony środowiska, ochrony życia prywatnego i ochrony konsumentów oraz aby (ii) usługi publiczne (np. zaopatrzenie w wodę) i kultura nie zostały poddane deregulacji oraz dążyli do wspierania „odmiennej polityki handlowej i inwestycyjnej w Unii Europejskiej” (Raza i in., 2014). Inne badania wskazywały na ogólnie negatywny wpływ traktatu na gospodarkę unijną oraz na udział siły roboczej w tworzeniu GDP (Capaldo, http).

Mimo porażki władze i kapitał stosują taktykę nadawania starym antydemokratycznym inicjatywom coraz to nowych nazw w nadziei na zmęczenie elektoratu i mediów. Unia Europejska podpisała traktaty podobne do TTIP, jednak z ograniczonym zakresem podmiotowym (Kanada, Wietnam). Komisja dąży obecnie do utworzenia stałego organu rozstrzygającego spory inwestycyjne, odchodząc od działającego *ad hoc* systemu rozstrzygania takich sporów³.

² Sąd Unii Europejskiej, Komunikat prasowy nr 49/17 dotyczący wyroku w sprawie T-754/14 Michael Efler i in./Komisja.

³ <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/wspolpraca-z-kanada> (dostęp: 11.02.2019).

Rozszerzenie takich rozwiązań na inne państwa może w przyszłości doprowadzić „tylnymi drzwiami” do pozbawienia władz prawodawczych i wykonawczych dotychczasowych uprawnień przez podporządkowanie ich takim trybunałom, ponieważ trybunały będą mogły orzekać o niezgodności ustaw i decyzji rządów z nieprecyzyjnymi przepisami traktatu.

Piąte kolumny współczesnego świata

Wśród zagrożeń suwerenności gospodarczej pojawiają się zjawiska nowe lub mające pozory nowości. Jednym z nich jest zjawisko V kolumny, znane od czasów starożytnych, lecz pojawiające się we wciąż nowych odsłonach. Najbardziej znane i opisane są V kolumny niemieckie w okresie I i II wojny światowej. W piśmiennictwie polskim – w odniesieniu do carskiej Rosji – opisuje to zjawisko naoczny świadek, Mieczysław Jałowiecki, w książce *Na skraju imperium* (Jałowiecki, 2015). Liczna mniejszość niemiecka, zajmująca w dodatku uprzywilejowaną pozycję społeczną, realizowała interesy cesarskich Niemiec przez szpiegostwo, dywersję i sabotaż (Jałowiecki, 2015, s. 76–90, 202–225, 274–275). Taka taktyka mniejszości niemieckiej powtórzyła się przed II wojną światową w Polsce i w Norwegii (Loeffel, 2015, s. 1–5). Z powodu wysiedlenia Niemców po II wojnie światowej i przesunięcia granicy państwowej na zachód rolę grupy etnicznej przejął kapitał niemiecki, mocno reprezentowany w wielu branżach, w tym w mediach kształtujących wyobraźnię zbiorową. Zaniepokojeniu destruktywną niekiedy rolę kapitału zachodniego wielokrotnie dawał wyraz prof. Kieżun.

Na skutek zmiany układu sił na świecie, przejawiającej się w prominencji gospodarczej krajów azjatyckich, dominujące dotychczas gospodarki zachodnie powoli stają się ofiarami systemu i metod, które same stworzyły. Na szczególną uwagę zasługuje aktywność Chin, których komunistyczne władze prowadzą politykę uzależniania gospodarek innych krajów od swoich produktów. Znaczna część ich działania wynika z krótkowzroczności zachodnich elit politycznych i intelektualnych, niezdolnych do skutecznego sprawowania roli przywódczej. Katastrofalne skutki wieloletniej polityki prowadzonej pod szyldem otwartości rynków i globalizacji doprowadziły do tego, że Chiny mogą wywierać presję polityczną na USA jako właściciele amerykańskich papierów wartościowych lub jako producenci leków będących własnością intelektualną firm amerykańskich i produkowanych przez firmy amerykańskie w Chinach. Chiny są też w posiadaniu złóż pierwiastków niezbędnych do produkcji procesorów, do

których producenci zachodni mają ograniczony dostęp. Doprowadziło to do ograniczenia produkcji niektórych towarów i podjęcia kroków legislacyjnych przez administrację J. Bidena⁴. Kroki te mają na celu naprawienie przerwanych łańcuchów dostaw, zwłaszcza w produkcji towarów uzależnionych od półprzewodników. Jest to szczególnie interesujący zwrot w losach globalizacji i wielkiego kapitału, gdyż to wielki kapitał (Intel, Qualcomm i AMD), ten sam, który przez lata promował wolność inwestowania bez granic, zaapelował do prezydenta o stworzenie zachęt do przenoszenia produkcji z powrotem do USA. Krótkowzroczna fascynacja globalizacją doprowadziła do kryzysu gospodarczego i kryzysu bezpieczeństwa wynikającego z braku półprzewodników niezbędnych w różnych gałęziach przemysłu.

Poza uzależnieniem surowcowym, finansowym i technologicznym istotnym zagrożeniem pozostaje instrumentalne korzystanie z wolności gospodarczej wynikającej z traktatów GATT/WTO. Polska i kraje unijne nie czują się obecnie zagrożone tym zjawiskiem, choć UE dostrzega asymetrię w stosunkach gospodarczych z Chinami, których firmy chętnie uczestniczą w zamówieniach publicznych na kontynencie europejskim, jednak same zamykają swój rynek publiczny dla obcych producentów. Doprowadziło to do powstania instrumentu ochrony rynku unijnego w postaci rozporządzenia UE 2019/452, mającego na celu wyrównanie szans dla przedsiębiorców unijnych⁵. Chiny chętnie wykorzystują dostęp do rynku jako instrument wymuszania ustępstw i dalszego powiększania swojej przewagi konkurencyjnej. Na przykład producentom ubrań, jak H&M, zapowiedziano, że sprzedaż na rynku chińskim będzie uzależniona od zakupu chińskiej bawełny z regionu Xinjiang⁶. Chiny wykorzystują też kapitał jako narzędzie ekspansji politycznej. Na przykład kiedy w okresie pandemii wysłannicy chińscy pojawili się w Polsce i w Europie w celu udzielania pomocy medycznej, w mediach pojawiły się głosy, że rzeczywistym celem ich wizyty jest rozpoznanie możliwości wykupu firm na rynku osłabionym kryzysem.

Fala zaniepokojenia możliwością utraty suwerenności gospodarczej na skutek infiltracji ma zasięg globalny. Najbardziej rozbudowane prawodawstwo

⁴ Executive Order (E.O.) 14017 z dnia 8 czerwca 2021 r.

⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/452 z dnia 19 marca 2019 r. ustanawiające ramy monitorowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Unii, Dz.Urz. L 79I, 21.3.2019, s. 1–14.

⁶ *H&M ma kłopoty. Chiny stawiają ultimatum światowym gigantom*, <https://www.o2.pl/biznes/h-m-zniknie-z-ryнку-powazne-problemy-wielkiej-marki-6623576504384480a> (dostęp: 15.05.2021).

związane z tym zagadnieniem powstało w Australii. Jest to prawodawstwo wyraźnie skierowane przeciwko V kolumnie działającej na rzecz obcego państwa, które jednak w przepisach nie zostało zidentyfikowane. O tym, że chodzi o Chiny, pisze prasa australijska i światowa. Wiedzą też o tym sami zainteresowani, którzy dopatrują się w nowych przepisach motywów rasistowskich skierowanych przeciwko chińskiej mniejszości w Australii i przejawów mentalności zimnej wojny (Lo, 2018). Podobne głosy oburzenia podniosły się w USA, kiedy w 2018 r. dyrektor FBI stwierdził na forum senackiej komisji ds. wywiadu, że amerykańskie uczelnie są regularnie infiltrowane przez chińskie służby (Wang, http). Jednak obok prób tłumienia swobody opinii nt. obcych wpływów pojawiają się też wypowiedzi nagłaśniające problem niezależności politycznej i gospodarczej Australii. Należy do nich książka Clive'a Hamiltona *Silent Invasion*, w której autor twierdzi, że Chińska Partia Komunistyczna systematycznie infiltruje, wpływa na najważniejsze instytucje Australii i kontroluje je (Hamilton, 2018, s. 1). Pojawiają się porównania do internowania 120 tysięcy Japończyków w USA w okresie II wojny światowej (Serrano i Minami, 2003, s. 37–38). Australijska ustawa the Foreign Influence Transparency Scheme Act z 2018 r., w odróżnieniu od prawa amerykańskiego, została skrojona nie dla wojny militarnej, lecz rywalizacji w czasie pokoju, w której środki podporządkowania sobie innego państwa są bardziej subtelne. Wystarczająco subtelne, aby wywołać niezadowolenie australijskich przedsiębiorców z własnego rządu. Jego działania mogą spowodować niekorzystne dla nich reperkusje na chińskim rynku zbytu i pozbawić ich przywilejów mających na celu zjednanie ich przeciwko własnemu rządowi. Ustawa wymaga, aby osoby fizyczne i instytucje komunikujące się z zagranicznymi mocodawcami (*principals*) informowali o tym fakcie sekretarza stanu. Przemilczenie takich kontaktów wiąże się z sankcją karną. Za mocodawcę uważa się obce rządy, związane z nimi jednostki i wszelkie podmioty, w których zagraniczne udziały przekraczają 15%. Wpływ z zagranicy zdefiniowano szeroko, zarówno jako działanie „w imieniu”, jak i jakiegokolwiek wpływ polityczny. Ustawa dotyczy także wywierania wpływu na organy administracji.

Czy jesteśmy w stanie wojny prawnej?

Niepokój prof. Kieżuna zagrożeniem suwerenności wyjaśnia, przynajmniej częściowo, mało w Polsce znana koncepcja wojny prawnej (*lawfare*). Pojęcie to zostało użyte po raz pierwszy w latach 50. XX w. na użytek rywalizacji między

amerykańskimi firmami ubezpieczeniowymi. Następnie, pod wpływem prac gen. Charlesa Dunlapa, termin przyjął się dla taktyki wykorzystywania prawa przeciwnika dla osiągnięcia celów politycznych jako namiastki konfliktu zbrojnego⁷. Taktyka wojny prawnej była i jest wielokrotnie używana przeciwko państwom zachodnim przez terrorystów powołujących się na prawa człowieka obowiązujące w państwach zachodnich. Dzięki niej terroryści lub np. piraci somalijscy odpowiedzialni za wielokrotne morderstwa, powołując się na prawa państw, z którymi walczą, otrzymują rekompensatę za naruszenia wobec nich zasad praworządności o charakterze proceduralnym i materialnoprawnym. Wykorzystanie tej broni jest zwykle powiązane z kampaniami medialnymi, w tym w mediach społecznościowych. Są to działania bardzo skuteczne, gdyż osłabiają wolę walki przeciwnika, który musi się liczyć z odpowiedzialnością prawną za swoje rzeczywiste lub wyimaginowane naruszenia prawa, w tym na ponoszenia kosztów ochrony prawnej. Koszty te ponoszą organizacje pozarządowe. Dodatkowo podważają one autorytet władz państwa atakowanego, które są postrzegane jako agresor, a jego wrogowie jako ofiary. Świadczy o tym np. pomoc prawna udzielana terrorystom przez studentów Uniwersytetu Kalifornijskiego i wsparcie moralne okazywane terrorystom przez prasę zachodnią. Bezsilność atakowanych wynika stąd, że wykorzystuje się przeciwko nim instytucje i pojęcia uznawane za niepodważalne, np. godność człowieka czy równość wobec prawa.

Rodzi to pytanie, czy koncepcja wojny prawnej znajduje zastosowanie wyłącznie w stosunkach quasi-wojennych. Wydaje się, że nie. Pojęcie to ma zastosowanie do stosunków gospodarczych w czasie pokoju, np. wtedy, gdy państwo wykorzystuje przepisy sanitarne do sabotowania importu z innego państwa. Wewnątrz UE (WE) zdarzały się przypadki wykorzystywania przepisów o bezpieczeństwie towarów dla usuwania konkurencji zagranicznej niewygodnej dla własnych producentów. Do blokowania dostępu do rynku wykorzystywano także normy techniczne oraz przepisy o zamówieniach publicznych. Poza Europą przykład wykorzystania instrumentów wojny prawnej stanowi sprawa firmy Xiaomi w USA. Znalazła się ona, z wieloma innymi firmami, na liście przedsiębiorstw objętych zakazem posiadania ich akcji przez obywateli amerykańskich. Sąd zakazał jednak Departamentowi Stanu stosowania restrykcji i określania Xiaomi jako chińskiej komunistycznej firmy woj-

⁷ "I now define »lawfare« as the strategy of using – or misusing – law as a substitute for traditional military means to achieve an operational objective. As such, I view law in this context much the same as a weapon" (Dunlap, 2008, s. 146).

skowej. Niezależnie od tego, na ile uzasadniona była decyzja Departamentu Stanu, najistotniejszym elementem jest asymetria w swobodzie prowadzenia polityki zagranicznej i gospodarczej przez rząd USA i rząd CHRL. Ten pierwszy – zgodnie z regułami rządów prawa – ma znacznie mniejszą swobodę w stosowaniu sankcji wobec „strategicznego rywala” niż rząd chiński. Oznacza to, że zainteresowanie prof. Kieżuna ochroną interesu narodowego stanowi element problemu narastającego w skali globalnej.

Aktualność problemu

Patriotyzm gospodarczy prof. Witolda Kieżuna był wielowymiarowy. Nie był to patriotyzm ciasny, zmierzający do zamknięcia polskiej gospodarki w swoistym skansenie. Jego wizja Polski obejmowała państwo silne gospodarczo i realizujące przede wszystkim misję polskiego – a nie cudzego – sukcesu gospodarczego. Nie oceniając realizacji tej misji przez obecne władze, trzeba powiedzieć, że historia na bieżąco potwierdza słuszność poglądów Kieżuna. Świadczy o tym dostrzeganie dysfunkcyjności światowego ładu gospodarczego z jego asymetrią nie tylko przez polityków uważanych dotąd za prawicowych, ale i przez przedstawicieli głównego nurtu w nauce, publicystyce i polityce. Dowodzi tego także debata o narodowości kapitału w okresie, gdy okazało się, że kapitał, dotąd uważany za kosmopolityczny, zdradza tendencję do służenia państwom, z których się wywodzi. Odstępstwa od reguły są karane przez mocarstwa. Dotyczy to zwłaszcza służebnej roli kapitału amerykańskiego, chińskiego i niemieckiego. Jej przejawem jest np. dobrze opisana rola firmy Huawei w zdobywaniu przez Chiny przewagi konkurencyjnej w przejęciu globalnej kontroli nad technologią 5G, a w ślad za nią uzyskania przewagi politycznej wynikającej z możliwości kontroli obiegu informacji. Rządy najbardziej rozwiniętych krajów aktywnie udzielają pomocy publicznej własnym przedsiębiorstwom w celu ich lepszego pozycjonowania na rynkach światowych, podczas gdy prawo WTO i UE generalnie zabrania takiej pomocy. Wbrew sloganom rozszerza to dystans między państwami bogatymi w kapitał a państwami uboższymi, których nie stać finansowo i politycznie na promowanie własnych towarów i usług na rynkach światowych. Najbogatsze kraje tworzą swoiste fortece gospodarcze przez budowanie silnego sektora publicznego i wspieranie czempionów gospodarczych przy warunkowym przyzwoleniu Komisji Europejskiej (Maincent i Navarro, 2006).

Potrzebę ochrony przed asymetrią w międzynarodowych stosunkach gospodarczych dostrzega Unia Europejska. Obecne propozycje Komisji Europejskiej zmierzają do ochrony własnego rynku przed brakiem wzajemności dla inwestorów europejskich w innych państwach. Za przykładem Komisji Europejskiej podążają państwa członkowskie, np. Niemcy wprowadziły w 2019 r. ograniczenia dla zagranicznych inwestycji bezpośrednich (*Germany Tightens Rules on Foreign Direct...*, 2019). Zjawisku temu towarzyszy wsparcie w warstwie teoretycznej, czego przykładem są prace Mariany Mazzucato (2013) i Hermannna Simona (2009). Pojawiają się też ostrzeżenia przeciwko narastającemu nacjonalizmowi gospodarczemu (Kołodko i Koźmiński, 2017, *passim*). Trudno jednoznacznie przyznać rację którejkolwiek ze stron sporu, ponieważ – bardziej niż moralny czy akademicki – jest to praktyczny problem bezpieczeństwa gospodarczego.

BIBLIOGRAFIA

- Bendini, R., de Micco, P. (2014). *The Expected impact of the TTIP on member-states and selected third countries*, Directorate General for External Policies. Pozyskano z: In-depth analysis (europa.eu) (dostęp: 20.03.2019).
- Capaldo, J., *The Trans-Atlantic Trade and Investment Partnership. European Disintegration, Unemployment and Instability*, Global Development and Environmental Institute working paper No 14-03(2014). Pozyskano: https://www.oefse.at/fileadmin/content/Downloads/tradeconference/Capaldo_TTIP_European_Disintegration__Unemployment_and_Instability.pdf (dostęp: 20.09.2018).
- Chi, W., *America's Obsession with Chinese Spying is Hurting Innocent People*. Pozyskano: <https://thediplomat.com/2019/07/americas-obsession-with-chinese-spying-is-hurting-innocent-people/> (dostęp: 15.07.2019).
- Dunlap, Ch. J. (2008). Lawfare today. A Perspective. *Yale Journal of International Affairs*, Winter.
- Germany Tightens Rules on Foreign Direct Investment, International Trade Alert, January 3 (2019). Pozyskano z: <https://www.akingump.com/en/news-insights/germany-tightens-rules-on-foreign-direct-investment.html> (dostęp: 20.03.2020).
- Hamilton, C. (2018). *Silent Invasion: China's Influence in Australia*. Hardie Grant Book.
- Hermann, S. (2009). *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategia sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*. Warszawa: Difin.
- Hoff, W. (2019). Korematsu. Too Early for the Court of History. *Krytyka Prawa*, 4.
- Jałowicki, M. (2015). Na skraju imperium i inne wspomnienia. *Czytelnik*. Opis działań V kolumny na s. 76–90, 202–225, 274–275.
- Kagan, R. (2008). *The Return of History and the End of Dreams*. London: Atlantic Books.

- Kiomi, S. i Minami, D. (2003). Korematsu v. United States, A Constant Caution in a Time of Crisis. *Asian Law Journal*, 10.
- Kołodko, G.W. i Koźmiński, A.K. (2017). *Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm*. Warszawa: Prószyński i Ska.
- Lo, J.-Y. (2018). *Chinese Australians Are Not a Fifth Column*, *Foreign Policy*, 31 May. Pozyskano: <https://foreignpolicy.com/2019/05/31/chinese-australians-are-not-a-fifth-column-china-ccp-australia-morrison-turnbull-espionage-foreign-interference/> (dostęp:10.8.2019).
- Loeffel, R. (2015). *The Fifth Column in World War II, Suspected Subversives in the Pacific War and Australia*. Palgrave Macmillan UK.
- Maincent, E. i Navarro, L. (2006). *A Policy for Industrial Champions. From picking winners to fostering excellence*, Industrial Policy and Economic Reforms Papers No 2, Enterprise and Industry Directorate General, European Commission.
- Mazzucatto, M. (2013). *The Entrepreneurial State. Debunking Public vs Private Sector Myths*, Anthem Press.
- Werner, R., Grumiller, J., Taylor, L., Tröster, B. i von Arnim, R. (2014). Assess TTIP: Assessing the Claimed Benefits of the Transatlantic. *Policy Note*, 10.
- Wywiad z prof. Witoldem Kieżunem wyemitowany w programie „Blżej” Jana Pospieszalskiego, 6.10.2013 r., <https://www.klubygp.pl/jan-pospieszalski-blzej-wywiad-z-prof-witoldem-kiezunem-wideo/>.
- Z przemówienia sejmowego, <https://www.rp.pl/artykul/881390-Radziwillowie-w-dwudziestoleciu.html> (dostęp: 2.01.2018).



Dr hab. prof. ALK WALDEMAR HOFF, prawnik, kierownik Katedry Prawa Administracyjnego w Akademii Leona Koźmińskiego.

SKUTECZNOŚĆ KOMUNIKACJI NOWYCH RUCHÓW SPOŁECZNYCH Z WŁADZĄ PUBLICZNĄ

Jolanta Jabłońska-Bonca



Przedmiotem artykułu są warunki, od których zależy skuteczna (efektywna) komunikacja tzw. nowych ruchów społecznych z władzą publiczną „życzliwego państwa” (w rozumieniu Witolda Kieżuna)¹. To ważny problem w demokratycznych państwach prawa, ponieważ dla pokolenia Y i Z nowe, pokojowe ruchy społeczne stają się coraz częściej najważniejszym mechanizmem uczestnictwa w życiu publicznym.

„Kryteria życzliwego państwa to postawa aparatu politycznego i administracji publicznej wszystkich stopni. Jest to przede wszystkim radykalne odejście od komunistycznej tradycji »syndromu wroga«, zasady, że każdy kto ma inne poglądy jest wrogiem” – pisał w 2010 roku W. Kieżun. Klasycznym przykładem tej postawy jest wrogość rządzącej partii czy koalicji w stosunku do opozycji. Postulat zniszczenia opozycji, nieraz wyrażany w brutalnej formie przez członków kierownictwa, świadczy o zupełnym braku zrozumienia istoty współczesnego systemu demokracji, która zakłada, że istniejąca opozycja pełni

¹ Por. Kieżun (*Państwo sprawne i życzliwe*, http; 2010). Nie analizuję w tym tekście prób komunikacji takich ruchów w państwach semi-autorytarnych i autorytarnych, a jedynie w demokratycznych państwach prawa o własnościach, które przedstawia W. Kieżun. Komunikowanie to proces, w którym nadawca i odbiorca dążą do porozumienia za pomocą przekazów werbalnych i pozawerbalnych.

funkcję kontrolną wobec rządzącej władzy politycznej, w celu m.in. zapobieżenia ukształtowaniu się autokracji, i powinna cieszyć się szacunkiem. Ta idea wyraża się np. w demokracji brytyjskiej określeniem „Opozycja Jej Królewskiej Mości”. Oczywiście forma kontroli i dyskursu ze strony opozycji powinna też charakteryzować się szacunkiem dla władzy wybranej przez naród, wszelkie formy np. bojkotu wspólnych dyskusji, spotkań zbiorowych zespołów organizowanych przez rządzący establishment są również niedopuszczalne” (Kieżun, *Państwo sprawne i życzliwe*, http).

Nowe ruchy społeczne to zdecentralizowane, rozproszone, sieciowe, niesformalizowane, względnie trwałe zbiorowe działania (podmioty amorficzne w sensie socjologicznym i organizacyjnym, a w sensie prawnym – niemające osobowości prawnej) na różnych poziomach: lokalnym, państwowym, globalnym, których zadaniem jest osiągnięcie celów przez wywieranie wpływu na władzę publiczną albo pośrednio, przez oddziaływanie w pierwszej kolejności na otoczenie społeczne². Za taki ruch nie uznaje się zrywu, czyli pojedynczej, nawet masowej reakcji społecznej w postaci demonstracji, kampanii publicznej itd. Konieczna jest możliwa do zidentyfikowania (w sensie socjologicznym) jego względna trwałość, akcje prowadzone powinny być systematycznie, w wielu różnych okolicznościach. Ponadto każdy ruch wyrazić można w opozycji do „kontr-ruchu”. Nie można mówić o ruchu społecznym, jeśli się nie da określić kontr-ruchu.

Obecna sytuacja ma początki w XX wieku, kiedy strukturalne przeobrażenia społeczeństw demokratycznych spowodowały akumulację nowych typów pragnień, wartości, aspiracji, tworzenie nowych mitów i utopii społecznych. Wywołało to potrzebę udrożnienia tradycyjnych dróg dostępu do władzy publicznej przez mechanizmy demokracji parlamentarnej. Mechanizmy XX-wiecznego zinstytucjonalizowanego dialogu władzy publicznej ze społeczeństwem i demokracji przedstawicielskiej w XXI wieku nie są już w wystarczającym stopniu skuteczne dla zaspokajania potrzeb i aspiracji nowego pokolenia. Społeczne procesy „implozji wielkich struktur”, problemy „klasy średniej”, „neoplemion”, „prekariatu”, „niepotrzebnych”, pokolenia Y i Z itp. ujawniły nowe zjawiska związane z postępującą dezintegracją i zmianami struktur społecznych. Utrwalone w XX wieku w demokratycznych systemach politycznych formy organizacji interesów grupowych w postaci związków zawodowych,

² W tym tekście zajmuję się wyłącznie ruchami pokojowymi. Por. na ten temat: Jabłońska-Bonca (2017), Piechota (2018), Castells (2013), Juris (2008); Ulicka (1993), Pałeczny (2010), Marczevska-Rytko (2017), Melucci (1996).

organizacji pozarządowych (stowarzyszenia, fundacje, itp.) już nie są wystarczającymi kanałami, które są zdolne artykułować i wyrażać w satysfakcjonujący sposób opinie, postulaty i żądania nowych aktorów sceny publicznej. „Życzliwe państwo” powinno otworzyć się na nowe formy komunikacji ze społeczeństwem. Zinstytucjonalizowane formy dialogu społecznego, obywatelskiego i przemysłowego wytworzone w XX wieku nie przystają już w pełni do nowej sytuacji.

„W prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania, sprawność – pisze W. Kieżun w *Patologii organizacji* – definiujemy jako realizację, w satysfakcjonującym stopniu, trzech podstawowych jej walorów: efektywności – jako synonimu skuteczności, a więc stopnia realizacji założonych celów, ekonomiczności – stosunku wartości wyniku użytecznego do kosztów, etyczności – zgodności działania ze społecznie uzasadnionym systemem wartości” (Kieżun, 2012, s. 62).

Zgodnie z tą terminologią skuteczność komunikacji nowych ruchów społecznych z władzą publiczną mierzona jest stopniem realizacji celów założonych przez ruchy. Sprawność nowych ruchów obejmuje także ich ekonomiczność, a więc stosunek wartości wyniku użytecznego dla ruchu, dla sprawy, dla społeczeństwa do kosztów (np. skutków prawnych, finansowych, społecznych) oraz zgodność działania ze społecznie uzasadnionym systemem wartości³.

Nowe ruchy społeczne generują skutki (w tym zmiany w świadomości społecznej) na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym (Nowak, 2012). Wieloletnie, konsekwentne działania nowych ruchów mogą prowadzić do „przeprogramowań społecznych” w takiej skali, że mogą wywołać zmiany w systemie politycznym i gospodarczym. Na przykład ruch ekologiczny w ciągu około 40 lat „przeprogramowywał” sieci komunikacyjne, zmieniając najpierw świadomość społeczną, a potem dotarł do ośrodków decyzyjnych władzy. Władze publiczne włączyły się do poważnej dyskusji o globalnym ociepleniu dopiero po wielu latach.

Duża aktywność nowych ruchów społecznych powiązana jest także z odchodzeniem w świecie od wiary w ideologię neoliberalizmu. Neoliberalizm spowodował wyraźne osłabienie dialogu obywateli z państwem, ponieważ promuje wycofanie się obywateli do sfery prywatnej. W połączeniu z postępującą utratą zaufania do tradycyjnych instytucji demokracji parlamentarnej w sferę niepewności – po rozczarowaniu neoliberalizmem – weszła „nowa

³ Te aspekty sprawności pozostają poza ramami tego artykułu.

społeczna wiara” w innowacyjne, kreatywne drogi komunikacji woli społecznej, wzmacniające poczucie obywatelskości i sprawstwa: w akcje bezpośrednie online i ich skuteczność w komunikacji z władzą publiczną. Nowe ruchy społeczne wykorzystują więc szeroko narzędzia, które stwarza internet, a rozumiejąc, że XXI wiek to czas „społeczeństw spektakli”, inicjują widowiskowe akty performatywne (marsze, debaty, pikiety) w wolnej przestrzeni publicznej (Sztompka, 2012, s. 21–22).

„Ruchy społeczne pamięta się często nie ze względu na cele, ale ze względu na zastosowane metody” (della Porta i Diani, 2006, s. 186). Wpisują się więc w opisywany w socjologii nurt aktywności zwany „zwrotem wizualnym”. Polega on na przesunięciu akcentu z retoryki werbalnej na obraz w różnych sferach społecznej aktywności (Sztompka, 2012, s. 21–22).

Czerpią także z bogatej tradycji, m.in. z politycznych akcji bezpośrednich w XIX i XX wieku. Odwołują się do Martina Luthera Kinga i Mahatmy Ghandiego oraz do wielkiej polskiej tradycji ruchu społecznego Solidarność (1980–1981).

Martin Luther King Jr. twierdził, że celem akcji bezpośredniej jest stworzenie metodami pokojowymi takiego napięcia w relacjach z władzą, które będzie wymagało jej reakcji (Hodgson, 2010). Propagował m.in. marsze, pokojowe bojkoty, kampanie pisania listów, organizowanie głosowań, a także działania przez sztukę. Mahatma Gandhi działał inaczej: wykorzystywał metodę pokojowej „likwidacji poparcia” dla działań władzy publicznej przez rezygnację z członkostwa, uczestnictwa lub obecności w instytucjach aparatu państwa i podmiotach nadzorowanych przez organy państwa (Wolpert, 2003).

Skuteczność komunikacji nowych ruchów społecznych z władzą publiczną „życzliwego państwa” zależy od wielu czynników. Porządkując je zgodnie z prostym modelem komunikacji Harolda Lasswella, wskazać można na czynniki: a) związane z samym nadawcą, b) dotyczące treści komunikatu, c) dotyczące kanału, przez który przekazywana jest komunikacja, d) związane z odbiorcą, e) pokazujące efekt komunikacji (skutek) (Lasswell, 1948). Zajmiemy się nimi kolejno.

Nowe ruchy społeczne nie mają cech prawnych i społecznych partii dążących do przejęcia i sprawowania władzy⁴. Krzysztof Górlach i Patrick H. Mooney twierdzą, że „Zbiorowe działania ludzi podejmowane w celu osiągnięcia po-

⁴ Różnice między „starymi ruchami społecznymi” a „nowymi ruchami społecznymi” zob. szczegółowo: Piechota (2018), oraz: Pałeczny (2010, s. 24–28).

żądanego stanu rzeczy, podważenia albo obrony istniejącego porządku społecznego czy uzewnętrznienia tożsamości zbiorowej są niczym laboratoria kształtowania się bardziej trwałych form życia społecznego” (Gorlach i Mooney, 2008, s. 8). Każdy z ruchów koncentruje się na jednym, specyficznym celu i jednym obszarze działania (dlatego nazywane są „ruchami jednej sprawy”). Nie głoszą ideologii globalnych zmian świata, systemu politycznego lub gospodarczego na wzór ideologii partii politycznych. Mają cele jawne i często także ukryte drugie dno: w tle ich publicznie wyrażanych opinii, postulatów i żądań można odczytać głębsze podstawy aksjologiczne i socjotechniczne przekraczające pola jawnej aktywności. Szczerą wiarę aktywistów wykorzystują często do swoich celów politycy i lobbyści. Nazwa „ruch” ma odróżniać i dystansować grupy aktywistów od sformalizowanych instytucji⁵.

Ta forma zbiorowej działalności obywateli w sferze publicznej w XXI wieku wyróżnia się tym, że opiera się głównie na wyrażanej publicznie, emocjonalnej, a nie informacyjnej funkcji przekazu (Collins, 2008, 247–261). Jest faktem, że przekonania i emocje działają silniej niż intelekt.

Uczestnicy wierzą, że bezpośrednie akcje mogą być obecnie skuteczniejsze niż działanie poprzez konwencjonalne drogi komunikacji w systemie politycznym i tradycyjne formy demokracji parlamentarnej.

Możliwość i skuteczność dostępu do „życziwej” władzy publicznej zależą jednak od wielu czynników. Przede wszystkim, nawet jeśli założymy, że państwo da się zaliczyć do typu „życziwych”, samo nawiązanie dialogu z konkretnym ruchem wymaga rozwiązania wielu problemów. Po pierwsze, należy rozwiązać prawny problem braku formalnej reprezentacji ruchu (władza chce rozmawiać z upoważnionymi przedstawicielami) oraz po drugie, trzeba odpowiedzieć na pytanie o stosunek organów władzy do braku podmiotowości prawej (osobowości prawnej) ruchu. Zazwyczaj ruch nie ma także żadnej prawnej struktury organizacyjnej. Problemem dla władzy publicznej jest więc w praktyce specyficzne, pozaprawne rozumienie reprezentacji przez liderów ruchu. Utrzymują oni, że reprezentują wartości, a nie osoby fizyczne, a władza publiczna pyta: „kogo państwo reprezentują?”. Kontrast między tradycyjnym rozumieniem reprezentacji politycznej, społecznej, przemysłowej, pracowniczej (np. posłami i senatorami wyłonionymi w wyborach powszechnych oraz przedstawicielami wybranymi w innych organizacjach przez członków w zgodzie

⁵ Jest też wiele form hybrydowych, np. „ruchy partyjne” wykorzystujące mechanizmy działania nowych ruchów społecznych. Zob. na temat protopartii politycznych: Wódcz (2000, s. 203).

z określoną procedurą) a „samowybierającymi” się liderami amorficznych ruchów jest barierą i utrudnia nawiązanie skutecznego dialogu z władzą.

W tradycyjnych dyskusjach organów państwa np. ze związkami zawodowymi czy organizacjami pracodawców, a także w dyskusjach z NGOs-ami, tak jak na początku XX wieku, nadal podstawą jest procedura prawna zapewniająca stosowną reprezentację członków w organizacjach instytucjonalnego dialogu⁶. Aktywiści nowych ruchów nie twierdzą, że działają ściśle w interesie swoich członków w tradycyjnym rozumieniu, bo formalnie takich członków najczęściej w ogóle nie mają. Prowadzą natomiast akcje publiczne w oparciu o „moralny punkt widzenia”. To ten „moralny punkt widzenia” daje im podstawę do uznawania się za reprezentujących ważne wartości. Sami, mimo że nie są wybrani przez członków (bo ich na ogół nie ma formalnie) i sympatyków ruchu, stają się reprezentantami tych wartości. Sam aktywista ruchu ustala i określa wobec innych własną tożsamość i rolę.

Tradycyjne organizacje interesów grupowych, NGOs-y, związki zawodowe, organizacje pracodawców, stowarzyszenia mają osobowość prawną. Natomiast nowe ruchy, choć działają w przestrzeni publicznej i usiłują coś uzyskać, w sensie prawnym na ogół nie istnieją.

Organizowanie przez organy władzy „życzliwego państwa” dialogu z aktywistami nienależącymi do żadnych formalnych struktur mających osobowość prawną stwarza – mimo nastawienia otwartej władzy na dialog – poważne problemy prawne i faktyczne. Ponieważ podmioty te w sensie prawnym nie istnieją, nie mają formalnoprawnych kompetencji do reprezentacji kogokolwiek i nie mogą podpisywać skutecznych prawnie porozumień w imieniu żadnej grupy społecznej, składać ważnych oświadczeń woli jako organizacje⁷. To bariera utrudniająca dostęp do otwarcia konstruktywnego dialogu z władzą publiczną. Wobec tego co ma decydować o podjęciu rozmów z władzą, jeśli postulaty i żądania zgłaszają niewybrani liderzy ruchów? Czy decydować

⁶ Na przykład za dyskusyjne uważa się, że w Polsce partnerem prawodawcy w negocjacjach może być organizacja związkowa zrzeszająca nieliczną grupę pracowników z nikłym zapleczem finansowym i eksperckim. Uprawnienia zakładowej organizacji związkowej przysługują organizacji zrzeszającej co najmniej 10 członków. Słabe organizacje związkowe posiadają więc wszelkie uprawnienia negocjacyjne łącznie z prawem do zawierania zbiorowego układu pracy lub innego porozumienia zbiorowego, co jest przedmiotem krytyki. Jednak ich uprawnienia w określonych sytuacjach muszą uzyskać akceptację reprezentatywnych związków zawodowych. Reprezentatywność krajowa wymaga 300 tys. członków związku.

⁷ Niektóre ruchy zakładają stowarzyszenia (np. ruchy miejskie, KOD), co w pewnym zakresie rozwiązuje problem reprezentacji formalnej, którą staje się prezes czy zarząd stowarzyszenia.

o nawiązaniu dialogu ma siła ruchu mierzona liczbą manifestantów, czy uporczywość i uciążliwość akcji? A może waga zgłaszanego problemu w ocenie organu państwa? Kogo, kiedy, w jakich warunkach władza powinna wysłuchać? Problemem jest też ocena wagi drugiego dna większości z tych ruchów. Proste postulaty i żądania, mające silne emocjonalne poparcie obywateli, są często jedynie maskami. Za fasadami ruchów kryją się inne, partykularne interesy. „Jedna sprawa” o którą walczą, np. ochrona drzew w puszczy, prawo do małżeństw homoseksualistów, prawo do aborcji na życzenie, ukrywa poważne problemy społeczne, gospodarcze i polityczne. Odczytanie głębokiej struktury tych interesów i autentycznych potrzeb to także obowiązek demokratycznej władzy publicznej, ważny dla spójności społecznej, poziomu legitymizacji i poparcia dla władzy. Instrumentalnie wykorzystywani, emocjonalnie zaangażowani aktywiści często mogą nie być w ogóle świadomi tych uwarunkowań.

Podstawą tożsamości wielu ruchów są żądania, które nie podlegają negocjacji (np. wstrzymanie instalacji pocisków nuklearnych). Niektóre ruchy są efemerydami, inne można uznać za laboratoria kształtowania się trwałych struktur życia społecznego lub politycznego. Największe znaczenie mają: ruchy ekologiczne, pacyfistyczne, feministyczne, antyfaszystowskie, mniejszości seksualnych, alterglobalistyczne, na rzecz praw człowieka, na rzecz demokracji itd. Na przykład amerykański Ruch Praw Obywatelskich, Globalny Ruch Sprawiedliwości, ruch w sprawie ACTA, w Polsce: Obywatele Nauki, Obywatele Kultury, ruchy miejskie, Ruch Kultura Niepodległa, Ogólnopolski Strajk Kobiet⁸.

Zbiorowe akcje prowadzone w formach legalnych „wzbogacane” są o akty tzw. obywatelskiego nieposłuszeństwa (np. przykuwanie się do maszyn, których aktywiści nie są właścicielami). Ruchy specjalizują się w taktykach kreowania takich lokalnych akcji, które – dzięki internetowi – mogą wywoływać międzynarodowe zainteresowanie i dyskusje, np. aktywiści dają się aresztować za zakłócanie szczytów politycznych albo przez kilka miesięcy „mieszkają” na drzewie.

Shmuel N. Eisenstadt twierdzi m.in., że nowe ruchy społeczne są postmaterialistyczne, oparte na stałej refleksji, która prowadzi do „reinterpretacji, rekonstrukcji, nowoczesności i dążenia do przyswajania sobie nowoczesności

⁸ Na przykład „Powstały w Warszawie ruch społeczny Obywatele Nauki skupia osoby, które chcą być (za)angażowane w pracę na rzecz zmiany polskiego systemu akademickiego w zakresie kształcenia, zatrudniania, awansów zawodowych, oceny uczelni, prowadzenia badań naukowych czy finansowania nauki (...). Obywatele Nauki podobnie jak Obywatele Kultury nie reprezentują żadnej grupy interesów ani stronnictwa politycznego. Są to inicjatywy o charakterze reformatorskim, nie zaś rewolucyjnym, planujące wprowadzanie zmian raczej drogą reform, debat, dyskusji z grupami interesów niż poprzez walkę, otwarty opór czy strajki”, cyt. Kola (2015, s. 129).

oraz przedefiniowania jej dyskursu w swoich własnych kategoriach” (Eisenstadt, 2009, s. 111).

Ruchy rzeczywiście walczą o różne formy kontroli nad dobrami symbolicznymi, kulturowymi, informacyjnymi, zwanymi wartościami postmaterialnymi, ale także zajmują się pracą, gospodarką i naturą. Są zróżnicowane w podejściu do wartości systemu politycznego, w którym działają: niektóre są propaństwowe, inne antypaństwowe lub antysystemowe.

Ponadto, podobnie jak w przypadku związków zawodowych czy NGO-sów, nie chodzi tylko o załatwienie konkretnej sprawy, ale i o poprawę pozycji społecznej czy politycznej samej grupy czy osoby w stosunku do innych podmiotów w konkretnym systemie wpływu (np. wśród ruchów ekologicznych).

Nowe ruchy społeczne korzystają z trzech typów kanałów komunikacyjnych z otoczeniem: konwencjonalnych kanałów w mediach masowych, nowoczesnych technologii komunikacyjnych online oraz z ulicznych – wykorzystujących efekty wizualne – działań bezpośrednich, nastawionych na obserwację przez odbiorców (marsze, happeningi, „strajki” uliczne). Ich siła oddziaływania wynika z kreatywnego wykorzystywania niekonwencjonalnych metod działania i nieformalnych interakcji (Tilly, 1977).

Przez każdy z tych kanałów: a) informują o opiniach, postulatach, żądaniach, b) mobilizują uczestników, c) zabiegają o zaufanie społeczne, d) gromadzą kapitał finansowy niezbędny do realizacji działań, e) apelują do władzy publicznej.

Ważnym aspektem odróżniającym te formy zbiorowego działania od form tradycyjnych jest w XXI wieku kreatywny sposób sieciowego wykorzystywania nowych technologii komunikacyjnych (Nowak, 2012). Oznacza to zdolność do szybkiej mobilizacji, globalnego nagłośnienia sprawy, do działania w czasie rzeczywistego połączenia (np. między happeningami w wielu miastach). Nowe media są nie tylko kanałami komunikacyjnymi, ale także narzędziami organizacyjnymi: kreują nowe praktyki uczestnictwa (Castells, 2013). Innymi słowy, komunikacja internetowa dla nowych ruchów nie jest tylko sposobem na wymianę informacji, ale staje się również integralną częścią sieciowej struktury organizacyjnej.

Dla nowych ruchów to internet z jego narzędziami (np. Facebook, Twitter) jest środkiem służącym organizowaniu akcji i umożliwiającym oddziaływanie na władzę oraz opinię publiczną w celu mobilizacji poparcia dla ruchu. Nowością jest to, że lokalne protesty – które zawsze się odbywały, ale miały ograniczony zasięg z powodu tradycyjnej komunikacji – uruchamiają obecnie

szerokie procesy perswazji za pośrednictwem internetu. Dzięki internetowi możliwe jest nie tylko krajowe, ale i międzynarodowe nagłośnienie spraw oraz skoordynowanie rozproszonych protestów (a często także zdeformowanie przekazu).

Ocena znaczenia ruchu dla poziomu poparcia i poziomu legitymizacji władzy oraz realizacji wartości istotnej w „życzliwym państwie”, jaką jest inkluzja społeczna, zależy od trwałości jego działań, sposobów finansowania, niejawnego powiązania z grupami interesów, poziomu wykorzystania nowych mediów oraz symboli, rytuałów i stopnia wykształcenia zbiorowej tożsamości każdego ruchu.

Skoro komunikuje się idee i symbole, to do interakcji dochodzi, jeśli strony (ruch i władza) rozumieją się wzajemnie, odczytują poprawnie kody kulturowe, znaki i znaczenia stosowane w procesie wymiany intelektualnej. Kodowane znaki (np. czerwona błyskawica, czarna parasolka, wieszak) mają nie tylko obiektywne znaczenia (denotacje), lecz wiążą się też z silnymi subiektywnymi emocjami, wartościami, odczuciami (konotacje). Nowe ruchy społeczne poruszają się sprawnie między kodami poznawczymi a estetycznymi. Stąd rytuały, wyraziste hasła i wieloznaczne symbole, przejmująca muzyka i ekspresyjne happeningi, które w udratyzowany sposób wzmacniają poczucie wspólnoty i tożsamości uczestników ruchu, wzmacniają solidarność grupową. Liderzy ruchów umiejętnie eksploatują w komunikacji nastroje, aranżują konwencjonalne sytuacje. Wiece, marsze, pochody są nowoczesnymi rytuałami, „obzędami społeczno-politycznymi”. Symbole wykorzystywane przez nowe ruchy społeczne tworzą płaszczyzny identyfikacji, konsolidują wyobraźnię. Wykorzystywany jest mit zmiany i lepszej przyszłości.

Nowe ruchy społeczne o charakterze pokojowym tworzą „alternatywne otwarte przestrzenie publiczne” do komunikacji ze społeczeństwem i z władzą, czyli inicjują niekonwencjonalne formy dialogu, takie jak np. ławy obywatelskie, areny debat, konferencje konsensusu⁹. Popularną formą jest podpisywanie

⁹ Władza publiczna może inicjować niekonwencjonalną komunikację z nowymi ruchami społecznymi, wykorzystując np. pomysł tworzenia prawa w oparciu o crowdsourcing. „Crowdsourcing legislacyjny jest to inicjowany przez władzę państwową proces tworzenia aktów prawodawczych z użyciem technologii informacyjno-komunikacyjnych (internetu), który opiera się na szerokiej partycypacji obywatelskiej i charakteryzuje się znacznym wykorzystaniem wiedzy tkwiącej w społeczeństwie (wśród uczestników przedsięwzięcia) do tworzenia projektów aktów normatywnych”. Ponieważ aktywiści nowych ruchów oczekują większej responsywności prawodawstwa, a tradycyjne procedury partycypacyjne nie spełniają pokładanych w nich przez obywateli nadziei, to wraz z rozwojem nowych technologii powstała możliwość wykorzystania

listów poparcia online albo w miejscach publicznych i przekazywanie ich politykom. Duże znaczenie ma proksemika, czyli wykorzystanie symboliki przestrzeni dla kreacji znaczeń określonych wydarzeń (np. arena nawiązująca do starożytnej greckiej agory).

Pochody, czuwania, parady, happeningi, koncerty, marsze, przykuwanie się do bram, drzew czy nieustanne przechodzenie grupy osób przez przejście dla pieszych, bojkoty inicjatyw władzy publicznej i bojkoty konsumenckie są widowiskowe i wzbudzają emocje¹⁰.

Wykorzystywane są też formy aktywności ulicznej powiązane z jednoczesnym jawnym naruszaniem prawa, z manifestacyjnym popełnianiem drobnych wykroczeń, takie jak np. „sitting”, blokady ulic albo wejść do budynków. Można je na ogół uznać za akty cywilnego nieposłuszeństwa. Wielodniowe bierne okupowanie przestrzeni i happeningi to formy bardzo wyraziste i uznawane za agresywniejsze niż marsze¹¹.

W internecie wykorzystuje się m.in. „email-bombing”, „netstriking”. „Email-bombing” to masowa wysyłka poczty elektronicznej do jednej osoby lub systemu, którego celem jest zablokowanie działania poczty¹². „Netstrike” to „nieinwazyjny cyberatak”. Polega on na zwielokrotnieniu jednoczesnych połączeń z docelową stroną w celu spowolnienia lub uniemożliwienia jej

niezaspokojonej potrzeby komunikacji i uczestnictwa oraz zastosowania wiedzy rozproszonej w społeczeństwie dla skutecznego rozwiązywania spraw grup społecznych. Inne drogi wymagają dopiero opracowania. Por. szeroko: Sterna (2017).

¹⁰ Do tej grupy zaliczyć można przykładowo „czarny protest”, zwany też ogólnopolskim strajkiem kobiet, który trwał w Polsce od 21.09.2016 r. do 3.10.2016 r. włącznie. Był wynikiem działań (demonstracje, manifestacje, pikety) zarówno liderek ruchów feministycznych, jak i osób, które spontanicznie dołączyły się do akcji. Pozawerbalna siła tego protestu wyrażała się w marszach i pochodach, taktyka ta prowadzi do zademonstrowania liczbowej siły protestu. Natomiast wykorzystywane symbole (wieszaki, parasolki, czarny kolor) odwoływały się do zbiorowej wyobraźni i zbiorowych emocji, wzmacniały przekaz i utrwały mity.

¹¹ Na przykład, 28.04.2009 r. aktywiści Greenpeace ustawili dźwig naprzeciwko Departamentu Stanu USA, wzywając światowych przywódców do zajęcia się zmianami klimatycznymi. Greenpeace w sensie ścisłym nie jest ruchem społecznym, a międzynarodową organizacją porządkową.

¹² To przestępstwa. Rzadko tego rodzaju działania są jedynie naruszeniem netykiety. Np. w Egipcie Twitter został użyty do przygotowania wydarzeń „Dnia Gniewu” (25.01–13.02.2011 r.). 25 stycznia władze zablokowały dostęp do Twittera i Facebooka, w odpowiedzi 26 stycznia hakerzy z grupy „Anonymous” zablokowali dostęp do oficjalnej strony egipskiego Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, wyrażając w ten sposób wsparcie dla wydarzeń w Egipcie. 27 stycznia w Egipcie całkowicie zablokowano dostęp do sieci, ograniczono także telefonię komórkową. 1 lutego Twitter i Google uruchomiły specjalny system umożliwiający obejście blokady internetu i zamieszczanie informacji na serwisie alternatywnym poprzez międzynarodowe numery telefoniczne.

działania. To sieciowa wersja „sittingu”. Obie formy działania na ogół będą kwalifikowane jako przestępstwa.

Generalnie poza ramami tego tekstu pozostają ruchy, których działacze popełniają przestępstwa. Bojowe akcje bezpośrednie, np. walki uliczne anarchistów z policją czy manifestacyjne niszczenie mienia, kradzieże, sabotaże, „tree-spiking” (niszczenie drzew przez wbijanie w nie kolców), podpalenia, ataki na obiekty publiczne „koktajlami młotowa” to działania przestępcze, przejawy ekstremistycznej przemocy, która jest poważnym zagrożeniem dla współczesnego europejskiego i globalnego bezpieczeństwa. Organizują je grupy przestępcze podszywające się pod ruchy społeczne, nazywające się często „grupami anarchistycznymi”. Grupy jawnie promują swoje wykroczenia i przestępstwa w internecie. Oto przykład: na jednej ze swoich stron aktywiści grupy przestępczej piszą: „Zamki w drzwiach zostały zaklejone, elewacja nowo odnowionego budynku pokryta czerwoną farbą oraz napisami: »mordercy«, »polowania stop«. Wielki baner reklamujący znajdujący się wewnątrz sklep myśliwski, został doszczętnie zniszczony”¹³. Tego typu grupy przestępcze nie zamierzają porozumiewać się z nikim, a władza publiczna „rozmawia” z nimi jedynie poprzez policję, prokuraturę i sądy. To temat na osobne opracowanie.

Komunikacja nowych pokojowych ruchów społecznych z władzą będzie uznana za skuteczną, jeśli przekaz: a) dotrze do otoczenia, zaangażuje odbiorców, włączy nowych uczestników do ruchu, b) przyciągnie środki finansowe, a przede wszystkim c) spowoduje reakcję władzy publicznej.

Model Lasswella nie uwzględnia problemów „kodowania” i „dekodowania” przekazu oraz znaczenia kontekstu komunikacji, w tym publicznego zajęcia stanowiska. Jednym z fundamentów działania ruchów jest uznanie i wykorzystanie publiczności. Chwyty erystyczne, polegające na wykorzystaniu widowni w celu wzmocnienia efektu, jaki przekaz wywiera na odbiorcę (jakim jest władza publiczna), są opisywane od czasów starożytnych. Jeśli przekaz odbywa się przed widownią, to fakt ten – umiejętnie wykorzystany – może przesądzić o sukcesie przekonywania. Specyficzne możliwości w tym zakresie stwarza nie tylko ulica, ale także internet, ponieważ pozwala na szybkie „uwiarygodnienie społeczne” grupy prowadzącej akcję¹⁴.

¹³ Nie podaję adresu strony, aby nie udostępnić nikomu strony pochwalającej przestępczość.

¹⁴ Jeśli gwałtownie rośnie liczba interakcji, tj. polubień, komentarzy, to można nabrać przekonania, że sprawa jest ważna.

Nowe ruchy społeczne zmultiplikowały problemy z ich oceną z powodu globalizacji, sieciowości, a przede wszystkim z uwagi na tworzące się ponad granicami państw ich wzajemne powiązania i powiązania z organizacjami tradycyjnymi (np. związkami zawodowymi, organizacjami lobbystycznymi, partiami politycznymi, nieformalnymi grupami interesów, organizacjami międzynarodowymi, obcymi państwami). Na przykład Blokada Frankfurtu nad Menem przed kilku laty i zgromadzenie Agora 99 były kampaniami, w których skuteczna politycznie okazała się współpraca między nowymi ruchami społecznymi a różnymi organizacjami formalnymi.

Ruchy testują też ponad granicami państw horyzontalne zarządzanie różnymi instytucjami społecznymi, np. kultury. Sieciowe działania ponad granicami prowadzą do przełamywania barier kulturowych i politycznych. „Nowe ruchy społeczne stają się fenomenem międzykulturowej, globalnej mobilizacji oraz integracji wokół najważniejszych problemów współczesnego świata. Propagują i upowszechniają wizję »wspólnej łodzi«, w której płynie ku przyszłości cała ludzkość, z krajami rozwiniętymi jak też opóźnionymi w rozwoju. Intelktualiści, liderzy nowych ruchów społecznych w krajach rozwiniętych uważają za swój obowiązek budzenie świadomości współodpowiedzialności za losy planety” (Pałeczny, 2010, s. 15). Oczywiście nowe ruchy społeczne współpracują także w ramach jednego państwa¹⁵.

„Życzliwe państwo” powinno być bez wątpienia responsywne i organizować nowe, legalne kanały komunikacji z tymi niesformalizowanymi podmiotami działającymi w przestrzeni publicznej. Należy przygotować prawne procedury reakcji władzy publicznej na akcje bezpośrednie i inne działania nowych ruchów społecznych. Nie mam tu na myśli reakcji policji, straży miejskich i innych służb porządku publicznego w przypadkach naruszeń prawa, bo to jest oczywiste. Konieczne jest ustalenie, czy, w jakich okolicznościach, w jakim zakresie i w jakich formach władza publiczna „życzliwego państwa” powinna podjąć dialog z przedstawicielami ruchu. Z kim powinna rozmawiać, skoro ruchy nie mają żadnej formalnej reprezentacji i nie mają osobowości prawnej? Czy władza powinna przed podjęciem rozmów ustalić rzeczywiste źródła finansowania i źródła powstania akcji bezpośredniej czy działania innego typu? Jakie powinny być prawne warunki brzegowe partycypacji? Czy należy określić prawne zasady uczestnictwa w takiej komunikacji,

¹⁵ Przykładowo, struktury zbudowane przez KOD w Polsce zostały bezpośrednio wykorzystane przez Ogólnopolski Strajk Kobiet.

jakie powinny być reguły wysłuchania, sposoby uznania podmiotowości prawnej stron, polityczne i prawne gwarancje realizacji ustaleń? Czy ma to być rozmowa w formie negocjacji, czy raczej deliberacji? A może nie należy otwierać dróg bezpośredniego dostępu, zwłaszcza jeśli ośrodki decyzyjne władzy publicznej nie zamierzają dokonać konwersji wewnątrzsystemowej oczekiwań ruchu, np. jeśli ruchy promują wartości oceniane przez władzę jako antysystemowe, amoralne czy nieobyczajne. Często „jedna sprawa”, o którą walczą działacze, ukrywa w tle bardzo poważne problemy społeczne, gospodarcze, polityczne wymagające strategicznych rozwiązań w skali państwa. Czy zawsze odczytywanie głębokiej struktury tych interesów i autentycznych potrzeb jest obowiązkiem „życiowego państwa”, ważnym dla spójności społecznej, poziomowi legitymizacji i poparcia dla władzy?

BIBLIOGRAFIA

- Castells, M. (2013). *Sieci oburzenia i nadziei. Ruchy społeczne w erze Internetu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Collins, R. (2008). Ruchy społeczne jako obiekt uwagi emocjonalnej. W: K. Gorlach, P.H. Mooney (red.), *Dynamika życia społecznego. Współczesne koncepcje ruchów społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- della Porta, D. i Diani, M. (2006). *Ruchy społeczne: wprowadzenie*. Kraków.
- Eisenstadt, S.N. (2009). *Utopia i nowoczesność*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Gorlach, K. i Mooney, P.H. (red.) (2008). *Dynamika życia społecznego. Współczesne koncepcje ruchów społecznych*. Warszawa.
- Hodgson, G. (2010). *Martin Luther King*. New York.
- Juris, J. (2008). *Networking Futures. The Movements Against Corporate Globalization*. Durham: Duke University Press.
- Jabłońska-Bonca, J. (2017). Z kim powinna rozmawiać władza publiczna? Kilka uwag o inkluzji. *Prawo i Więź*, 4.
- Kieżun, W., *Państwo sprawne i życiowe*. Pozyskano z: <https://core.ac.uk/download/pdf/71979837.pdf> (dostęp: 1.06.2021).
- Kieżun, W. (2010). *Drogi i bezdroża polskich przemian*. Warszawa: Wydawnictwo ECOTV.
- Kieżun, W. (2002). *Patologia transformacji*. Warszawa: Poltext.
- Koła, A.M. (2015). Skąd (i dokąd) ten bunt? Ruch społeczny Obywatele nauki jako przykład ruchów akademickich wprowadzających zmianę kulturową. *Rocznik Pedagogiczny*, 38. Pozyskano z: <https://journals.pan.pl/publication/123980/edition/108169/rocznik-pedagogiczny-2015-tom-38-skad-i-dokad-ten-bunt-ruch-spoeczny-obywatele-nauki> (dostęp: 28.04.2021).
- Lasswell, H. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society*. W: L. Bryson (red.), *The Communication of Ideas: A Series of Address*. New York.

- Marczewska-Rytko, M. (2017). Nowe ruchy społeczne w dobie globalizacji: uwarunkowania i charakterystyka. W: M. Marczewska-Rytko, D. Maj (red.), *Nowe ruchy społeczne*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Melucci, A. (1996). *Challenging Codes: Collective Action in the Information Age*. Cambridge.
- Nowak, J. (2012). Globalne usieciowienie aktywizmu: nowe media a rozwój nowych ruchów społecznych. *Kultura i Historia*, 21. Pozyskano z: <http://www.kulturaihistoria.umcs.lublin.pl/archives/3503> (dostęp: 28.04.2021).
- Pałeczny, T. (2010). *Nowe ruchy społeczne*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Piechota, G. (2018). *Pomiędzy happeningiem a zmianą. Znaczenie komunikacji sieciowej w protestach społeczno-politycznych*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
- Sterna, K. (2017). *Crowdsourcing legislacyjny. W kierunku prawa responsywnego*. Warszawa, niepubl. rozprawa doktorska ALK.
- Sztompka, P. (2012). Wyobrażenia wizualna i socjologia. W: M. Bogunia-Borowska, P. Sztompka (red.), *Fotospołeczeństwo. Antologia tekstów z socjologii wizualnej*. Kraków: Znak.
- Ulicka, G. (1993). *Nowe ruchy społeczne. Niepokoje i nadzieje współczesnych społeczeństw*. Warszawa: WSiP.
- Wolpert, S. (2003). *Gandhi*. Warszawa: PIW.
- Wódz, J. (2000). *Socjologia dla prawników i politologów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tilly, Ch. (1977). *From Mobilization to Revolution*. Michigan. Pozyskano z: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/50951/156.pdf> (dostęp: 28.04.2021).



Prof. dr hab. JOLANTA JABŁOŃSKA-BONCA, prawnik, naukowiec i wykładowca, kierownik Katedry Teorii, Filozofii i Historii Prawa w Akademii Leona Koźmińskiego.

REGULACJA PRAWNA ZADAŃ ORGANÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Wojciech Góralczyk jr.



W niezwykle bogatym dorobku naukowym profesora Witolda Kieżuna sprawy administracji publicznej zajmują poczesne miejsce. Do tej problematyki podchodził krytycznie, głównie z pozycji teorii zarządzania (Kieżun, 2012), choć nie brak w jego rozważaniach także wątków jurydycznych. Wypada zauważyć, że pierwszymi studiami ukończonymi przez Kieżuna były studia prawnicze. Dlatego niniejsze opracowanie chciałbym poświęcić pewnej kwestii o charakterze prawnym, którą trudno jednak rozpatrywać w całości w oderwaniu od nauk o zarządzaniu. Chodzi mianowicie o istotny aspekt statusu organu administracji publicznej – określenie jego zadań.

Dla ustalenia pełnego statusu prawnego organu administracji publicznej kluczowe znaczenie ma określenie jego praw i obowiązków. Nie jest ono łatwe ani proste. Odbywa się bowiem równocześnie na kilku płaszczyznach. Najczęściej wyodrębnia się kompetencje, właściwość i zadania organu (Góralczyk jr., 1986, s. 27 i nast.). Istnieją przy tym różne rodzaje właściwości. Odrębny charakter przyznaje się często właściwości rzeczowej, która określana bywa także jako „zakres działania organu” albo też „rzeczowy zakres działania organu”. Wydaje się, że doktryna prawa administracyjnego najmniej uwagi poświęca zadaniom. W prawie pozytywnym przeciwnie – częściej można znaleźć przepisy dotyczące zadań niż pozostałych składników statusu organu.

Kompetencje, właściwość i zadania organu administracji stanowią odrębne instytucje prawne istotnie różniące się między sobą. Nie można ich utożsamiać, co niestety nie jest rzadkie w mowie potocznej, a nawet w publicystyce. Natomiast zawsze się uzupełniają. Tworzą pewną całość, zaś samodzielnie istnieć nie mogą. Brak prawnego określenia któregoś z tych składników będzie oznaczał wadliwe uregulowanie pozycji prawnej organu administracji publicznej.

Przez kompetencję organu administracji rozumie się jego uprawnienia (Zimmerman, 2013, s. 163). Można przy tym mówić zarówno o pojedynczej kompetencji – pojedynczym uprawnieniu, jak i o zbiorze wszystkich kompetencji (uprawnień) organu. Osobliwość kompetencji polega na tym, że organ administracji ma obowiązek czynienia z nich użytku. Należałoby zatem ująć kompetencję jako uprawnienie obowiązkowe. Uprawnienia organu administracji publicznej nie są obojętne dla zakresu wolności podmiotów administrowanych. Widać wyraźnie, że im więcej kompetencji posiada organ administracji, im są one szersze, tym mniej wolności pozostaje dla adresatów jego działań. Dlatego w państwie prawnym źródłem kompetencji może być tylko akt prawotwórczy o najwyższej mocy – ustawa¹. Tylko w ustawie bowiem można przesądzać o prawach i obowiązkach podmiotów administrowanych, czyli tych, wobec których kierowane są działania organów administracji (szerzej na ten temat: Góralczyk jr., 2018, s. 85 i nast.). Nie ma kompetencji bez wyraźnego przepisu. Domniemywanie kompetencji oraz wywodzenie ich w drodze analogii nie może mieć miejsca. Przepisy ustawowe przyznające kompetencje zalicza się do dziedziny prawa administracyjnego materialnego i ustrojowego.

Pod pojęciem właściwości organu mieści się prawne określenie warunków, w których organ administracji może i zarazem musi sprawować swoje kompetencje. Warunki te mogą być bardzo różnorodne i dlatego wyodrębnia się różne rodzaje właściwości organu. Właściwość organu nie zawiera żadnych jego uprawnień ani też nie dodaje mu żadnych nowych uprawnień. Właściwość nie nakłada też żadnego obowiązku. Kompetencja nie mogłaby jednak być sprawowana bez określenia właściwości, choć istnieją organy o „właściwości ogólnej”. W przypadku właściwości miejscowej będą to organy centralne, uprawnione do wykonywania swych kompetencji na całym terytorium Rzeczypospolitej, zaś w przypadku właściwości rzeczowej – te, którym powierzono prowadzenie spraw wszelkich rodzajów z wyjątkiem prawnie wyłączonych. Do tej ostatniej

¹ Niektóre kompetencje naczelných organów administracji publicznej są uregulowane bezpośrednio w Konstytucji RP. Można to dostrzec np. w art. 146 i 148.

grupy należą takie organy, jak Rada Ministrów (organ administracji rządowej) czy rada gminy (organ jednostki samorządu terytorialnego). Źródłem właściwości organu może być ustawa albo akt normatywny niższego rzędu, należący jednak do powszechnie obowiązujących źródeł prawa (np. źródłem właściwości ministra jest rozporządzenie). Przepisy o właściwości najczęściej znajdują się w aktach normatywnych zaliczanych do prawa formalnego i ustrojowego. Są przedmiotem szczególnego zainteresowania doktryny prawa postępowania administracyjnego (por. np. Chróścielewski, 2011; Defecińska, 2000).

Zadanie organu administracji publicznej zawiera w sobie wyłącznie obowiązek. Nie daje żadnych uprawnień. Źródłem zadania może być akt normatywny każdego rodzaju. Zadania mogą być nakładane przepisami ustawowymi, przepisami wykonawczymi do ustaw, a nawet aktami prawnymi kierownictwa, mającymi wewnętrzny charakter. Trudno wskazać wyraźny związek norm prawnych stanowiących podstawę wyznaczenia zadań organu administracji z którąś z części prawa administracyjnego. Wypada natomiast zwrócić uwagę, że zadania organu mogą stanowić przedmiot zainteresowania nie tylko doktryny prawa administracyjnego. Będzie nimi zainteresowana prakseologia, nauka administracji i nauka zarządzania publicznego.

Zadanie organu administracji można ująć najprościej jako cel działania tego organu. Cel zaś to pewien stan, który trzeba osiągnąć lub utrzymać². Mówiąc o zadaniu, mam przy tym na myśli cel zadany, czyli nie obrany sobie dobrowolnie przez tego, kto ma ów cel osiągnąć. Zadanie to cel narzucony z zewnątrz (Zieleniewski, 1972, s. 211). Organ administracji nie jest przecież bytem samodzielnym, o czym świadczy już sama jego nazwa. Pochodzi ona bowiem od greckiego rzeczownika *óργανον*, oznaczającego instrument, narzędzie. Organ administracji publicznej pozostaje instrumentem, narzędziem państwa lub wspólnoty samorządowej. Jego rola jest wyłącznie służebna. Organ administracji publicznej nie może mieć zatem żadnych innych celów działania poza tymi, które wynikają z jego zadań określonych prawnie. Próba tworzenia własnych celów byłaby wyrazem autonomizacji organu, będącej jedną z poważnych patologii pojawiających się niekiedy w administracji publicznej (Kieżun, 1971; 2011, s. 172). Wykonywanie prawnie określonych zadań organu administracji stanowi jego obowiązek. Przydział zadań nie oznacza natomiast przyznania żadnych uprawnień. Organ musi zadowolić się uprawnieniami przyznanymi

² Por. Kieżun (1980, s. 39 i nast.). Autor zwraca uwagę na pewną różnorodność, a nawet hierarchiczność celów.

mu w ramach kompetencji. Wydaje się przy tym, że lista obowiązków, które mogą obciążać organ administracji publicznej, sprowadza się tylko do dwóch pozycji. Pierwszą stanowią aktualne zadania, drugą – wspomniany wcześniej obowiązek korzystania z aktualnie posiadanych kompetencji.

Zadanie organu administracji można rozpatrywać z wielu punktów widzenia. Skoro wynika ono z aktu prawnego i zawiera w sobie obowiązek prawny, to trzeba na nie patrzeć także z punktu widzenia prawa. Pojawiają się zatem kwestie podstawy prawnej zadania, zakresu i treści zadania, obowiązków związanych z jego realizacją, zmiany zadania w trakcie jego realizacji czy wreszcie odpowiedzialności prawnej za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zadania. Płaszczyzna prawna nie wyczerpuje jednak problematyki zadania. Wiele na ten temat można powiedzieć w odniesieniu do prakseologii, nauki administracji i nauki zarządzania publicznego, a nawet filozofii. W niniejszym opracowaniu skupiam się na warstwie prawnej zagadnienia, nie zapominając o pozostałych.

Zadania organów administracji publicznej z pewnością nie są jednorodne. Można spodziewać się ich wielkiej różnorodności. Wynika ona z rozległości administracji publicznej rozumianej przedmiotowo i jej wewnętrznej niejednorodności. Co ciekawe, wydaje się, że różnorodność zadań może być znacznie większa niż różnorodność kompetencji, a nawet właściwości organu. Zadania organu administracji można bowiem dzielić, biorąc za podstawę rozmaite kryteria.

Można zatem zadania organów administracji podzielić z uwagi na ich treść. Istnieją więc zadania polegające na osiągnięciu pewnego stanu i takie, których przedmiotem są utrzymanie, ochrona, zabezpieczenie pewnego stanu.

Inny podział zasada się na tym, jak zadanie ma się do wyniku działania organu. Zadanie może zakładać osiągnięcie pewnego rezultatu i to rezultatu o charakterze wymiernym albo jedynie zakładać obowiązek prowadzenia działań z zachowaniem pewnej staranności. W pierwszym przypadku, gdy zadany rezultat zostanie osiągnięty w całości, zadanie kończy się i wygasa, w drugim – trwa nieprzerwanie. Stanu docelowego nie da się w tym wypadku określić. Nie jest on wymierny albo nawet nie istnieje. W takim wypadku zadanie nie gaśnie na skutek osiągnięcia jakiegoś stanu. Ciekawy może być związek omawianego kryterium podziału zadań z kryterium wcześniej wspomnianym. Po osiągnięciu pewnego stanu wymaganego, a zatem po wygaśnięciu dotychczasowego zadania, może pojawić się nowe, polegające na obowiązku utrzymania i strzeżenia osiągniętego już stanu.

Według kolejnego kryterium podziału istnieją zadania, których przedmiotem jest osiągnięcie (albo utrzymanie) pewnego stanu prawnego, czyli pewnego układu praw i obowiązków, i takie, w których chodzi o pewien stan faktyczny. Sądzę przy tym, że zdecydowana większość zadań organów administracji publicznej należy do tej drugiej grupy. Proces administrowania – w przeciwieństwie do prawodawstwa i wymiaru sprawiedliwości – polega właśnie na osiąganiu pewnych stanów faktycznych, podczas gdy osiąganie stanów prawnych z reguły stanowi tylko pewien etap pośredni na drodze do stanu faktycznego. Osiąganie pewnych stanów prawnych to cel działania władzy ustawodawczej i władzy sądowniczej, a nie administracji publicznej utożsamianej z władzą wykonawczą.

Można wyodrębnić zadania samoistne i niesamoistne. Pierwsze obciążają organ administracji publicznej niezależnie od jakichkolwiek zewnętrznych impulsów. Drugie pojawiają się dopiero wówczas, gdy właściwy organ otrzyma odpowiedni zewnętrzny bodziec. Chodzi tu przede wszystkim o zadania podejmowane na wniosek podmiotu administrowanego lub jakiejś społeczności oraz takie, które rozpoczynają się dopiero po otrzymaniu polecenia organu nadrzędnego.

Wypada także wspomnieć o zadaniach samodzielnych i niesamodzielnych. Te pierwsze organ administracji spełnia sam i na nim jedynie ciąży obowiązek. Posługuje się przy tym jedynie własnymi kompetencjami i własnym zasobami. W przypadku drugich – musi z kimś współdziałać, gdyż nie jest zdolny do samodzielnego wykonania zadania. Nierzadko zadania różnych organów administracji „zazębiają się”. W wykonywaniu zadania uczestniczy wówczas wiele organów, a także podmiotów prawa niebędących organami.

Można przyjąć jeszcze jedno kryterium podziału zadań organów administracji publicznej, niezależne od wcześniej wskazanych. Zadania mogą mianowicie zajmować różne odcinki na osi czasu. I tak wypada wyróżnić zadania ciągłe, cykliczne, powtarzalne i jednorazowe. Te pierwsze mają wyraźny początek, lecz koniec ich nie jest znany. Mają trwać, dopóki nie zostaną odwołane albo nie doznają przeszkody trwale uniemożliwiającej ich dalszą realizację. Drugie, cykliczne, mają swój początek i koniec. Muszą się przy tym powtarzać w z góry ustalonych odstępach (np. co roku). Przy zadaniach powtarzalnych nie istnieje ustalony zawczasu rytm ich sprawowania. Są jednak rozciągnięte w czasie i nadają się do wielokrotnego wykonywania (powtarzania). Ich wykonanie uruchamia się wówczas, gdy zachodzi taka potrzeba. Natomiast zadania jednorazowe są wprawdzie rozciągnięte w czasie, ale nie nadają się do powtórzenia.

Dotyczą one okoliczności, które nigdy nie wystąpią ponownie w identycznej konfiguracji.

Jak widać, zadania organów administracji publicznej są bardzo różnorodne. Różnorodność tę trzeba mieć na uwadze przy ustalaniu zadań poszczególnych organów. Od rodzaju nakładanego zadania powinien zależeć kształt aktu prawnego, który to zadanie nakłada. Różnorodne są też organy administracji publicznej (Stahl, 2011, s. 71 i nast.). Trzeba zatem rozważyć związki zachodzące pomiędzy typami zadań a rodzajami organów administracji powołanymi do ich wykonywania.

Na kształt zadań organu może wpływać jego miejsce w strukturze państwa. Są bowiem zadania, które ogarniają obszar całego państwa, i takie, które mają charakter lokalny, ograniczają się do wycinka jego terytorium. Łatwo dostrzec w tym wypadku związek między zadaniem a innym czynnikiem określającym pozycję organu administrującego – właściwością miejscową.

Treść zadań wykazuje także związek z innym rodzajem właściwości – właściwością rzeczową. Jak już wspomniano, może być ona ogólna albo szczegółowa. Organ administracji o właściwości rzeczowej ogólnej ma wykonywać swe zadania i kompetencje we wszystkich sprawach z wyjątkiem ustawowo wyłączonych. Nadaje się zatem lepiej do wykonywania zadań o wielkiej doniosłości, ale niezbyt szczegółowych. Ten organ, któremu przyznano właściwość szczegółową, może zajmować się jedynie sprawami wyraźnie jemu przydzielonymi w przepisach prawa, nieraz zakreślonymi bardzo wąsko. Jego zadania mogą być bardzo specjalistyczne, wymagające posiadania specjalistycznej wiedzy i stosowania specyficznych środków działania. W tym wypadku ze szczególną ostrością może pojawić się kwestia właściwego współgrania zadań i kompetencji organu.

Rodzaj i treść zadań będą zależały od tego, czy zadania dotyczą państwa jako całości, czy wspólnot samorządowych obecnych w jego strukturze. Dalsze zróżnicowanie będzie dotyczyło tego, czy mamy do czynienia ze wspólnotą samorządową terytorialną, czy wspólnotą samorządową nieterytoryalną (np. zawodową).

Nie bez wpływu na rodzaj zadań organu pozostaje jego struktura – jednoosobowa bądź kolegialna. Wydaje się przy tym, że organ jednoosobowy może być obarczony zadaniami każdego rodzaju, podczas gdy niektóre zadania są nieodpowiednie dla organu kolegialnego. Organ ten działa bowiem przez podejmowanie uchwał, a więc aktów prawnych, podczas gdy liczne zadania

administracyjne polegają na podejmowaniu działań faktycznych. Do ich spełniania organ kolegialny nie nadaje się. Nie można jednak zapominać, że niektóre zadania mogą być lepiej wykonywane przez organy kolegialne niż jednoosobowe. Chodzi mianowicie o zadania wielowątkowe, które wymagają szczególnie pogłębionej refleksji, oraz takie, które polegają na niezależnym rozstrzygnięciu spraw spornych lub mogących wywoływać spory. Zadania, w których należy opierać się pokusom korupcji, lepiej powierzać organom kolegialnym niż jednoosobowym. Dlatego może dziwić, że zdecydowana większość tzw. organów regulacyjnych działających w Polsce ma strukturę jednoosobową (np. Prezes Urzędu Regulacji Energetyki, Prezes Urzędu Transportu Kolejowego, Prezes Urzędu Zamówień Publicznych).

Dotychczas na zadania organu administracji publicznej patrzyliśmy, ujmując je na wspólnej płaszczyźnie z kompetencjami i właściwością. Była to płaszczyzna czysto jurydyczna, jaką dostrzega się z pozycji prawa pozytywnego. Wydaje się jednak, że istnieje możliwość głębszego spojrzenia. Perspektywa, którą pragnę tu zaproponować, jest bardziej złożona niż ta, którą posługujemy się przy rozważaniu kompetencji i właściwości organu. Zadania są bowiem zróżnicowane nie tylko tak, jak pokazano dotychczas, ale można je także typologizować w głąb. Jawi się tu pewna hierarchia zjawisk o różnym stopniu ich ogólności.

Warto więc najpierw postawić pytanie: czy istnieje coś, co łączy wszystkie zadania organów administracji publicznej? Czy można znaleźć wspólną podstawę dla wszystkich zadań wszystkich organów? Wydaje się, że na to pytanie da się odpowiedzieć pozytywnie. Owa wspólna podstawa bywa wprawdzie różnie nazywana, co nie przeczy jednak jej istnieniu. Używa się w szczególności takich określeń jak interes publiczny (Sowiński, 2003, s. 564 i nast.), interes społeczny (Wyrzykowski, 1986, s. 28 i nast.) czy wreszcie dobro wspólne (Stahl, 2009, s. 47 i nast.; Boć, 2009, s. 151 i nast.). Zakres i charakter tego zjawiska bywają określane rozmaicie. Stanowi to zresztą przedmiot dyskusji wykraczającej poza zakres tego opracowania. Dla jego potrzeb jako podstawę dalszych rozważań przyjmuję dobro wspólne, które wydaje się podstawą najogólniejszą i najbardziej pierwotną. Przedmiotem zainteresowania będzie zatem dobro wspólne państwa – w przypadku organów administracji rządowej oraz dobro wspólne samorządnej społeczności – w przypadku organów samorządu.

Dobro wspólne można pojmować na kilka sposobów, a w szczególności rozważać je na płaszczyźnie etycznej i ontologicznej (Krucina, 1972, s. 69). Nie

wchodząc w szczegóły – godne odrębnego opracowania – przyjmuję, że dobro wspólne stanowi zbiór wartości obiektywnych i bezwzględnych państwa lub wspólnoty samorządowej. Organy władzy publicznej nie ustanawiają zatem dobra wspólnego. Nie mogą go też zmieniać ani kształtować. Ich rola polega natomiast na jego odkrywaniu, czyli na docieraniu do jego treści. To właśnie stanowi podstawowe lub wyjściowe zadanie wszystkich organów władzy publicznej. Obciąża ono jednak poszczególne organy w różnym stopniu. Docieranie do treści dobra wspólnego to przede wszystkim rola suwerena, w demokratycznym państwie prawnym – „ciała wyborczego”, czyli ogółu obywateli korzystających z czynnego prawa wyborczego. Proces ustalania treści dobra wspólnego ma miejsce zwłaszcza w trakcie kampanii wyborczych. Dalsze poszukiwanie dobra wspólnego toczy się w parlamencie w ogniu debaty politycznej. Dochodzi w niej do zawierania kompromisów w sprawie rozumienia dobra wspólnego tu i teraz. Rezultaty tych poszukiwań wyrażają się w ustawach.

Dobro wspólne odczytane, uświadomione i wyrażone w ustawodawstwie można określić jako interes publiczny. Warto jednak pamiętać, że odczytanie dobra wspólnego może być obarczone różnymi błędami. Sam proces ustawodawczy jest przecież wysoce niedoskonały. „Odczyt” dobra wspólnego może się zresztą zmieniać, co zwykle ma miejsce w przypadku przesilenia politycznego. Oczywiście zadaniem generalnym organu administracji jest realizacja interesu publicznego w takim kształcie, w jakim wyrażono go w obecnie obowiązujących ustawach. Przedstawione tu podejście do zadań organów administracji publicznej rodzi istotne konsekwencje. Organy te nie mogą ze sobą konkurować, gdyż łączy je wszystkie podstawowy wspólny cel. Z tego samego powodu mają obowiązek wzajemnego współdziałania.

Pora przejść do omówienia kolejnego szczebla zadań organów administracji. Chodzi o pewną dezagregację dobra wspólnego i interesu publicznego polegającą na przydzieleniu konkretnemu organowi określonego ich wycinka do realizacji. Będziemy tu mieć do czynienia z zadaniami stanowiącymi *ratio* istnienia konkretnego organu administracji publicznej. Organ administracji jest tworzony i istnieje właśnie po to, by ten fragment interesu publicznego został zrealizowany. Zadania omawianego rodzaju wyróżniają się tym, że z założenia nie mają ograniczonego horyzontu czasowego. Są aktualne, dopóki istnieje organ administracji ustanowiony dla ich wypełniania. Wyznaczenie tych zadań następuje w chwili tworzenia organu, najczęściej w ustawie ustanawiającej ten organ. Jako przykład można wskazać art. 146 Konstytucji RP, zawierający określenie zadań Rady Ministrów. Przepis ten jest wprawdzie

wysoce niedoskonały³, gdyż nie zawiera listy wszystkich zadań Rady Ministrów, natomiast są w nim zawarte także postanowienia rozstrzygające o ustanowieniu niektórych kompetencji. Inny przykład, o nieco innym charakterze, może stanowić art. 7 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym⁴. Przepis ten mówi o zadaniach własnych gminy. Podmiotem zadania jest więc tutaj cała gmina. Jej organy – stanowiący i wykonawczy – reprezentują w tym wypadku gminę w wykonaniu jej zadań (Doliwa, 2020, s. 80). Również ten przepis nie jest doskonały, jest bowiem tak sformułowany, że raczej określa sprawy należące do zakresu działania gminy, a nie jej zadania w ścisłym znaczeniu. Te zadania trzeba wyprowadzać drogą interpretacji z przywołanego przepisu.

Pozostają do omówienia zadania najbardziej konkretne, wykonawcze, stanowiące przedmiot codziennej troski organów administracji publicznej. Są one odrębne dla każdego organu i są przydzielane w trakcie jego istnienia, i podczas tego istnienia ulegają zmianom. Ich ustalanie nie wymaga aktu ustawodawczego. Mają charakter środków służących do spełnienia dobra wspólnego i interesu publicznego, a także zadań będących podstawą istnienia organu. Przydzielanie tych zadań wiąże się także z określeniem kolejności działań podejmowanych przez organ administracji. Zadania publiczne są zawsze wykonywane z wykorzystaniem ograniczonych zasobów. Trzeba zatem rozstrzygnąć, które składniki dobra wspólnego dadzą się spełnić natychmiast przy istniejących zasobach, które trzeba odłożyć na najbliższą przyszłość, a które na bardziej odległą. Ustalanie środków i kolejności działania jest podzielone w tym wypadku między ustawodawcę a organy administracji, przy czym organy administracji odgrywają oczywiście rolę wykonawczą w stosunku do ustaleń zawartych w ustawach.

Odrębny etap stanowi bezpośrednia realizacja zadań. Pozostaje ona rolą organów administracji publicznej. Realizacja zadań nie zawsze przebiega tak, jak pierwotnie zakładano. Dlatego na tym etapie organy administracji mogą, a nawet powinny zgłaszać wnioski odnośnie do zmiany przydzielonych zadań. Będzie to skutkowało powrotem (częściowym) do wcześniejszych etapów kształtowania zadań danego organu.

W osiągnięciu dobra wspólnego różne organy mają różną rolę. Jest ona określana przez nałożenie na organ jego własnych, konkretnych zadań. Nie ma

³ Warto pamiętać, że ust. 4 tego przepisu stanowi niemal dosłowną kopię art. 32 Konstytucji PRL z dnia 22 lipca 1952 r.

⁴ Dz. U. z 2020 r., poz. 713 z późn. zm.

przy tym jednego sposobu nakładania zadań, o czym wspomniałem wcześniej. Mogą one być ustanawiane przepisem ustawowym, powszechnie obowiązującym przepisem niższej rangi i przez akty kierownictwa, a nawet – w niektórych przypadkach – przez zastosowanie środka nadzoru. Każdy z tych sposobów ma swoje cechy specyficzne oraz własne wady i zalety. I tak nakładanie zadań przepisem ustawy wydaje się odpowiednie tylko dla określania zadań o szczególnej doniosłości. Powoduje dość trwałe ustalenie zadania, a zatem nie nadaje się do określania zadań o krótkim, zamkniętym horyzoncie czasowym. Sprawia także pewne niedogodności, o których pisałem we wcześniejszych opracowaniach (zob. Góralczyk jr., 2019, s. 235–236). Chodzi zwłaszcza o przypadek trwałego niedostatku kompetencji albo ich niedopasowania do nałożonych zadań. Większą elastyczność wykazuje ustalanie zadań w drodze aktu podustawowego, będącego źródłem prawa powszechnie obowiązującego. Pozwala zatem łatwiej uniknąć wspomnianej niedogodności. Posłużenie się aktem niższej rangi nie umniejsza przy tym doniosłości ustalanego zadania. Dlatego ten sposób uważałbym za doskonalszy od wskazanego uprzednio. Wyznaczanie zadań aktami kierownictwa stanowi niejako naturalny składnik tej sytuacji administracyjnoprawnej. Kierowanie polega właśnie na stawianiu zadań, choć nie sprowadza się do tego. Zawiera w sobie dużo elastyczności – pozwala szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu. Nie każdy organ administracji jest jednak poddany kierownictwu i nie wszędzie sytuacja kierownicza może występować. W państwie silnie zdecentralizowanym – a takim jest Rzeczpospolita Polska – nie będzie ona zbyt częsta. Również ograniczona wydaje się możliwość nakładania zadań środkami nadzoru. Mają one charakter zamknięty, tzn. przepis stanowiący podstawę użycia środka nadzorczego z góry przesądza sposób zachowania adresata tego środka. Jest tu zatem bardzo małe pole dla tworzenia nowych obowiązków organu, nieprzewidzianych wcześniej w ustawie, czyli dla wyznaczenia nowego zadania⁵. Podsumowując, wypada stwierdzić, że sposób ustanowienia zadania powinien być ściśle dostosowany do rodzaju przydzielanego zadania.

Pora rozważyć wzajemny stosunek zadań i kompetencji organu administracji publicznej. Niewątpliwie nie są one tożsame, lecz pozostają w pewnych relacjach, które obecnie należałoby wydobyć. I tak dość oczywiste wydaje się, że nie mogą istnieć zadania bez kompetencji, ani kompetencje bez zadań. Co zatem jest pierwotnie – zadania wobec kompetencji czy kompetencje wobec

⁵ Przykład środka nadzorczego niosącego w sobie zadanie podaje Borówka (2018, s. 279).

zadań? Skoro przyjęto wcześniej, że pierwotnym źródłem wszelkich zadań organów administracji publicznej jest dobro wspólne, to trzeba przyjąć także, że zadania poprzedzają kompetencje. Kompetencja pozostaje więc służebna wobec zadania. Stanowi środek umożliwiający jego wykonanie. Kompetencja jednak w pewnym sensie ogranicza wykonanie zadania. Zadanie nie może być podjęte bez kompetencji. Nie może też być spełniane z przekroczeniem granic kompetencji. Może być wykonywane tylko w granicach posiadanych przez organ kompetencji. To skrępowanie jest jednak w pełni uzasadnione. Im więcej kompetencji ma bowiem organ, tym bardziej będzie ograniczać wolność podmiotów administrowanych. A zatem relacja zadań i kompetencji organu administracji jest wzajemna, choć niesymetryczna. Wypada dodać, że właściwość organu administracji również krępuje swobodę wykonywania jego zadań. Wykonując zadania, organ nie może wychodzić poza obręb swej właściwości. Skrępowanie to służy nie tylko ochronie podmiotów administrowanych. Może mieć także istotne znaczenie dla zapewnienia sprawnego i przejrzystego działania administracji publicznej. Usuwa bowiem ryzyko konkurencji między organami administracji publicznej, która – jak zauważono wcześniej – jest niepożądana z uwagi na wspólny cel działania wszystkich organów – spełnienie dobra wspólnego.

Z powyższego wynika konieczność wzajemnego dopasowania zadań i kompetencji. Najprościej da się to osiągnąć w przypadku jednoczesnego ustanawiania nowych zadań i nowych kompetencji. Sytuacja taka nie jest jednak częsta w praktyce. Przeważnie wiąże się z tworzeniem nowego organu administracji publicznej lub reformowaniem istniejącego. Częściej mamy do czynienia z nakładaniem nowych zadań na organ istniejący i wyposażony w pewien zestaw kompetencji. W takim przypadku ten, kto zadanie nakłada (ustawodawca, organ nadrzędny), powinien upewnić się, czy przyznane dotychczas kompetencje będą odpowiednie i wystarczające. W razie negatywnej odpowiedzi na to pytanie trzeba będzie zatroszczyć się o uzupełnienie zestawu kompetencji. Przydanie nowych kompetencji nie powinno przy tym następować później niż w chwili, gdy nowe zadanie stało się wiążące. Należy także pamiętać, że są takie zadania, które mogą być spełniane przy użyciu różnych kompetencji oraz są takie kompetencje, które mogą służyć do realizacji różnorodnych zadań. Niektóre kompetencje mogą być przydatne do wykonywania zadań, które zostaną nałożone dopiero w przyszłości. Z tego punktu widzenia „nadmiar kompetencji” wydaje się znacznie mniej szkodliwy niż „nadmiar zadań”.

Na koniec chciałbym sformułować kilka ogólnych postulatów *de lege ferenda*.

Pierwszy z nich jest zupełnie oczywisty. Tworząc przepis o zadaniach i kompetencjach, trzeba mieć świadomość ich odrębności. Co więcej, trzeba mieć na uwadze pełną spójność tych dwóch czynników wyznaczających pozycję prawną każdego organu administracji publicznej.

Równie oczywisty jest postulat, aby przepisy ustanawiające zadania były w pełni jasne. W tym miejscu wypada zalecić unikanie w tych przepisach sądów wartościujących, co niestety zdarza się w praktyce.

Z powyższym postulatem wiąże się następny. Zadania powinny być rozliczalne. Powinny dotyczyć takich stanów lub takich zachowań, które w miarę łatwo da się stwierdzić, a nawet oszacować (Maciejewski, 2019, s. 256 i nast.). Odpowiedzialność organu administracji oraz osób zatrudnionych w jego urzędzie zależy przecież od tego, czy zadania są prawidłowo wykonywane.

Jako ostatni wysuwam postulat względnej stałości zadań. Zbyt częste zmiany zadań nałożonych na organ administracji na pewno nie będą sprzyjały dobremu sprawowaniu administracji publicznej. Oczywiście zdaję sobie sprawę, że zadania nie mogą być niezmiennie. Proces sprawowania administracji wiąże się przecież z koniecznością reagowania na nowe okoliczności, jakże często niedające się przewidzieć. Pandemia Covid-19 może stanowić tu dobry przykład.

W powyższym opracowaniu udało się tylko zarysować niektóre podstawowe problemy związane z zadaniami organów administracji publicznej i ich wyrażaniem w aktach prawnych. Wiele kwestii jest tu dyskusyjnych. Większość wymaga dalszej naukowej refleksji.

BIBLIOGRAFIA

- Boć, J. (2009). Z refleksji nad dobrem wspólnym. W: J. Boć i A. Chajbowicz (red.), *Nowe problemy badawcze w teorii prawa administracyjnego*. Wrocław: Kolonia Limited.
- Borówka, K. (2018). *Zarządzenie zastępcze wojewody*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Chróścielewski, W. (2011). Z problematyki właściwości organu w postępowaniu administracyjnym. *Administracja. Dydaktyka. Teoria. Praktyka*, 4.
- Defecińska, K. (2000). *Spory o właściwość organu administracji publicznej*. Warszawa: LexisNexis.
- Doliwa, A. (2020). Podmiotowość prawna na tle podziału prawa na prywatne i publiczne. *Studia Prawnicze KUL*, 3.
- Góralczyk jr., W. (1986). *Zasada kompetencyjności w prawie administracyjnym*. Warszawa: Wydawnictwo UW.

- Góralczyk jr., W. (2018). Wolność vs kompetencyjność. W: M. Rogalski (red.), *Wymiar wolności w prawie administracyjnym*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
- Góralczyk jr., W. (2019). *Podstawy prawa i administracji*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kieżun, W. (1971). *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kieżun, W. (1980). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa: KiW.
- Kieżun, W. (2011). Niesprawność struktury powiatowej. W: *Drogi i bezdroża polskich przemian*. Warszawa.
- Kieżun, W. (2012). *Patologia transformacji*. Warszawa: Poltext.
- Krucina, J. (1972). *Dobro wspólne. Teoria i zastosowania*, Wrocław.
- Maciejewski, M. (2019). *Skuteczność i efektywność administracji w prawie administracyjnym. W kierunku recepcji zarządzania publicznego w polskim prawie administracyjnym*. Warszawa: Poltext.
- Sowiński, R. (2003). Interes publiczny – dobro wspólne. Wartości uniwersalne jako kategorie kształtujące pojęcie administracji. W: *Prawo do dobrej administracji. Materiały ze Zjazdu Katedr Prawa i Postępowania administracyjnego Warszawa-Dębe 23–25 września 2002*, Warszawa.
- Stahl, M. (2011). Zagadnienia ogólne. W: *System prawa administracyjnego*, Tom 6, Warszawa: C.H. Beck.
- Stahl, M. (2009). Dobro wspólne w prawie administracyjnym. W: J. Boć, A. Chajbowicz (red.), *Nowe problemy badawcze w teorii prawa administracyjnego*. Wrocław: Kolonia Limited.
- Wyrzykowski, M. (1986). *Pojęcie interesu społecznego w prawie administracyjnym*. Warszawa.
- Zieleniewski, J. (1972). *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Warszawa: PWN.
- Zimmermann, J. (2013). *Aksjomaty prawa administracyjnego*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.



Prof. dr hab. WOJCIECH GÓRALCZYK jr., prawnik, naukowiec i wykładowca w Akademii Leona Koźmińskiego, kierownik Katedry Administracji i Prawa Administracyjnego, której członkiem był w pewnym okresie prof. Witold Kieżun.

SPIS PUBLIKACJI

Witold Kieżun



Monografie, podręczniki, skrypty – publikacje zwarte

1. *Bank a przedsiębiorstwo*, Stowarzyszenie Dziennikarzy Polskich, Warszawa 1961.
2. *Wybrane zagadnienia z fizjologii, higieny i psychologii pracy*, Wydawnictwo NBP, Warszawa 1962.
3. *Bank a przedsiębiorstwo*, Centralny Ośrodek Doskonalenia Kadr Kierowniczych, Warszawa 1964.
4. *Organizacja bankowości w Polsce Ludowej*, Towarzystwo Naukowej Organizacji Pracy, Łódź 1965.
5. *Zarządzanie oddziałem Narodowego Banku Polskiego*, praca doktorska, maszynopis oprawiony, Biblioteka SGPiS, Warszawa 1966.
6. *Model zarządzania oddziałem operacyjnym NBP*, Wydawnictwo NBP, 1967.
7. *Zadania Narodowego Banku Polskiego*, Wydawnictwo NBP, Warszawa 1967.
8. *Dyrektor. Z problematyki zarządzania instytucją*, wyd. I, KiW, Warszawa 1968.
9. *Ogólne zasady sprawnego działania*, Wydawnictwo NBP, Warszawa 1968.
10. *Podstawowe zasady organizacji pracy*, Wydawnictwo NBP, Warszawa 1968.
11. *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji, praca habilitacyjna*, Biuro Studiów Organizacyjnych NBP, Wydawnictwo NBP, Warszawa 1969.

12. *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii zarządzania*, wyd. II rozszerzone i uaktualnione, PWE, Warszawa 1971.
13. *Organizacja pracy kierownika*, TNOiK, Warszawa 1970.
14. *Organizacja pracy własnej dyrektora*, TNOiK, Olsztyn 1971.
15. *Organizacja pracy własnej kierownika*, OPT, Warszawa 1977.
16. *Organisation du travail des dirigeants*, PNUD, CPF, Bujumbura, 1982 (tłumaczenie po francusku).
17. *Organizacja pracy własnej dyrektora*, wyd. I, PWE, Warszawa 1971.
18. *Niektóre aspekty wpływu rewolucji naukowo-technicznej na organizację i funkcjonowanie organów władzy i administracji*, Zakład Administracji Państwowej, Warszawa 1971.
19. *Zadania i organizacja NBP* (razem z L. Laskowskim), Wydawnictwo NBP, Warszawa 1971.
20. *Organizacja pracy własnej dyrektora*, wyd. II rozszerzone, PWE, Warszawa 1974.
21. *Dyrektor. Z problematyki zarządzania instytucją*, wyd. II rozszerzone, KiW, Warszawa 1974.
22. *Organizace prace reditele*, Nakladelstvi Svoboda, Praha 1974.
23. *Lectures on Theory of Organization and Business Administration*, Seton Hall University, New Jersey USA, 1974.
24. *Style zarządzania – teoria i praktyka* (wspólnie ze St. Kwiatkowskim), KiW, Warszawa, wyd. I 1957; wyd. II 1977.
25. *Podstawy organizacji i zarządzania*, skrypt, WSNS, Warszawa, wyd. I 1974, wyd. II 1976.
26. *Manager's own work, results of research in Poland, Case for: course: 294 Principles of management*, School of Business and Administration Duquesne University, Pittsburgh 1974.
27. *Praxeological System of Evaluation*. Skrypt, School of Business and Administration Duquesne University, Pittsburgh 1974.
28. Idem: Pitt University, Pittsburgh 1974.
29. Idem: Seton Hall University, South Orange, New Jersey 1974.
30. Idem: Michigan State University, Ann Arbor 1980.
31. Idem: Temple University, Philadelphia 1981.
32. *Elementy nauki o organizacji*, Wydawnictwo NBP, cz. 1, Warszawa 1977.
33. *Elementy nauki o kierowaniu*, Wydawnictwo NBP, cz. 2, Warszawa 1977.
34. *Podstawy organizacji i zarządzania* (podręcznik uniwersytecki), KiW, Warszawa, wyd. I 1977; wyd. II 1980.

35. *Autonomization of Organizational Units. From Pathology of organization*, PAN, poza cenzurą, Warszawa 1977.
36. *Ewolucja systemów zarządzania*, PWE, Warszawa 1978.
37. *Elementy socjalistycznej teorii organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1978 (wycofane po wydrukowaniu).
38. *Organizacja pracy własnej dyrektora* (wyd. III – rozszerzone i poprawione), PWE, Warszawa 1979.
39. *Bariery sprawności organizacji* (redakcja naukowa), PWE, Warszawa 1979.
40. *Podstawy organizacji i zarządzania*, podręcznik akademicki, wyd. II, KiW, Warszawa 1980.
41. *Wstęp do teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1980 (rozdz. VIII napisał B. Kuc).
42. *Struktury organizacyjne jako czynnik sprawności systemu*, PTE, Warszawa 1980.
43. *China–Development. Competition with Taiwan*, School of Business Administration Temple University, Philadelphia 1981.
44. *Les Problems du rendement et du controle dans l'administration publique et para–publique*, Centre de Perfectionnement et Formation, Programme de Nations Unis pour le Developpement (PNUD), Bujumbura, Burundi 1982.
45. *Organisation et Gestion (Management), Theorie et Pratique Programme de Nations Unis pour le Developement. Premiere Partie* (cz. I), Bujumbura, Burundi 1983.
46. *Organisation et Gestion (Management) Deuxieme Partie* (cz. 2), PNUD, Bujumbura, Burundi 1984.
47. *Succesful though short lived sociotechnics. The case of Burundi*, Universite du Quebec a Montreal, 1994.
48. *Management in Socialist Countries, USSR and Central Europe*, HEC, Universite de Montreal, Montreal 1986.
49. *Le probleme du rendement des services publiques. Analyse de propositions des mesures visant a son amelioration*, Ministere de la Fonction Publique, Bujumbura Burundi 1986.
50. *Organisation et analyse des postes de travail*, CPF, Bujumbura, Burundi 1987.
51. *Quelques reflections sur les developpement de l'administration publique*, PNUD, CPF, Bujumbura, Burundi 1988.
52. *Management in Socialist countries. USSR and Central Europe*, 2 edition enlarged end modernized. HEC, Universite de Montreal, Montreal 1989.

53. *La formation en cours d'emploi et perfectionnement permanent des fonctionnaires publics*, PNUD, CPF, Bujumbura 1989.
54. *Les regles generales du travail efficient*, PNUD, CPF, Bujumbura 1989.
55. *10 annees d'experience du C.P.F. dans le domaine du perfectionnement en cours d'emploi. Promotion: table ronde sur les problemes du perfectionnement et de la formation en cours d'emploi*, le 18–20 decembre, Bujumbura 1989.
56. *Management in Socialist Countries. USSR and Central Europe* (wyd. III rozbudowane), Walter de Gruyter, Berlin, New York 1991.
57. *Organisation et gestion, manuel de base*, CPF, Bujumbura, Burundi 1990.
58. *Problematiche generale de la reforme administrative dans le monde*, Ministere de la Fonction Publique, Bujumbura, Burundi 1990.
59. *East European Countries, Problems of Administrative Modernization for Nation Building*, United Nations, DTCD, New York 1990.
60. *Manuel sur l'analyse des travaux administratifs*, Volume 1, *Generalites, Centre de Perfectionnement en cours d'emploi*, Bujumbura, Burundi 1990.
61. *Manuel sur l'analyse des travaux administratifs*, Volume 2, *Terminologie. Analyse de methode actuelle*, CPF, Bujumbura, Burundi 1990.
62. *Les dirigeants des enterprises dans l'ere de l'informatique*, PNUD, CPF, Bujumbura, Burundi 1988.
63. *Principes de planification en matiere de formation et de perfectionnement en cours d'emploi*, CPF, Bujumbura, Burundi 1991.
64. *Note sur la formation initiale des fonctionnaires publics*, CPF, Bujumbura 1991.
65. *Management Efficient, Premiere Partie* (I cz.), Ministere de la Fonction Publique et de la Formation Professionnelle, Kigali, Rwanda 1991.
66. *Formation de Formateurs*, Ministere de la Fonction Publique et de la Formation Professionnelle, Kigali, Rwanda 1991.
67. *Les Problemes du rendement des services publics*, CPF, Ministere de la Fonction Publique, Bujumbura, Burundi 1991.
68. *Management Efficient, Deuxieme Partie* (cz. 2), Ministere de la Fonction Publique Kigali, Rwanda 1992.
69. *Quel management pour Rwanda?*, PNUD, Kigali, Rwanda 1991.
70. *Successful, though short lived sociotechnics: The case of Burundi*, Universite du Quebec a Montreal 1994.
71. *Le Management Efficient. premiere et deuxieme parties*, PNUD et USAID, Ouagadougou, Burkina Faso 1994.
72. *Podstawy zarzadzania*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1996.

73. *Sprawne zarządzanie organizacją. Podręcznik akademicki*, wyd. I, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997 (wyd. II – 1998).
74. *Niezapomniane twarze*, Oficyna Wydawnicza Art. – Studio 91, Warszawa 1997.
75. *O odbudowę kapitału społecznego*, Uniwersytet Warszawski, Centrum Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego, Warszawa 2003.
76. *Dobre Państwo* (redakcja naukowa z J. Kubinem), Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
77. *Krytyczna Teoria Organizacji: Wybór zagadnień*, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
78. *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu* (redakcja naukowa), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
79. *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa 2012.
80. *Magdalka i cały świat* (rozmowa z R. Jarockim), Iskry, Warszawa 2013.
81. *Niezapomniane twarze*, Poltext, Warszawa 2014.
82. *Sprawniejsze państwo* (redakcja naukowa), Poltext, Warszawa.
83. *Krytyczna teoria organizacji. Elementy filozofii i praktyki zarządzania* (redakcja naukowa z W.W. Gasparskim), Poltext, Warszawa 2020.

Rozdziały w monografiach

1. *Zawód pracownika bankowego*, w: A. Sarapata (red.), *Socjologia zawodów*, KiW, Warszawa 1965.
2. *Styl Kierownictwa na tle zadań naukowych*, w: A. Matejko (red.), *Socjologia kierownictwa*, PWE, Warszawa 1969.
3. *Ewolucja Zarządzania*, w: *Teoria współczesnych systemów informacyjnych oraz podstaw działania systemu ETO i transmisji danych*, NBP, Warszawa 1971.
4. *A New Problem of Formalizing the Directives in the Beauracratic Process*, w: *The Journal of Business*, Seton Hall University, May 1972.
5. *Vliv vedeckotechnicke revoluce na racionalni rizeni spravy*, w: *Praxeologie a jejei vyuziti v komplexni racionalizaci*, Cesky komitet pro vedecke rizeni, Gottwaldov, 1972.
6. *Wypisy z Teorii Organizacji* (redakcja i przedmowa), WSNS, Warszawa 1972.
7. *Stan i perspektywy rozwojowe nauk o organizacji i zarządzaniu*, w: II Kongres Nauki Polskiej, materiały kongresowe, PAN, 1973.

8. *Organizacja pracy kierownika*, w: praca zbiorowa, *Materiały dla słuchaczy kursów doskonalenia kierowniczej kadry administracyjnej PAN w zakresie zarządzania i organizacji*, Ossolineum, 1974.
9. *Wybrane zagadnienia z patologii organizacji*, w: *Materiały dla słuchaczy kursu doskonalenia*, PAN, Ossolineum, 1975.
10. *Organizacja badań naukowych*, zakończenie książki Jana Zieleniewskiego – niedokończony na skutek śmierci Autora, PWE, Warszawa 1975.
11. *Przedmowa do książki P.F. Druckera, Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
12. *Case in Stimulative Efforts at Gaining Participation – The Polish Experience*, referat na konferencję – USA Fordham University, New York 1976.
13. *Wpływ postępu technicznego w pracy biurowej na eliminację patologii organizacyjnych*, TNOiK, Poznań 1976.
14. *Organizacyjne modele dezalienacji w procesie pracy*, w: praca zbiorowa, *Kultura polska a socjalistyczny system wartości*, KiW, Warszawa 1977.
15. *Sterowanie instytucją naukową*, w: praca zbiorowa, *Problemy postępu naukowo-technicznego*, PWN, Warszawa 1977.
16. *The Choice of Style of Management. Managers in Socialist Organization* (wraz z G. Loguschem), w: P. Mohaj Raj (red.), *Management and Complex Organizations in Comparative Perspective*, Westport, Greenwood Press, Connecticut, London 1979.
17. *Zjawiska patologiczne jako bariera sprawności*, w: W. Kieżun (red.), *Barieri sprawności organizacji*, PWE, Warszawa 1979.
18. *Wpływ systemów informatycznych na organizację zarządzania*, w pracy zbiorowej, *Metody cybernetyczne w zarządzaniu*, Ossolineum 1979.
19. *Teoria organizacji i kierownictwa* (wraz z M. Jełowickim, Z. Leońskim, B. Ostapczukiem), PWN, Warszawa 1981.
20. *Le developpement des methodes de gestion dans les pays developpes*, w: *Seminaire pour les hauts cadres de secteur publics et para-public*, PNUD, Bujumbura, Burundi 1983.
21. *Les methodes de gestion, les styles de gestion*, w: *Seminaire pour les hauts cadres de secteur public et para-public*, PNUD, Bujumbura, Burundi 1983.
22. *Wychowawcza rola organizacji*, w: B. Suchodolski (red.), *Spółeczeństwo Wychowujące*, Ossolineum 1983.
23. *Dobór i doskonalenie organizacji pracy kadry kierowniczej w administracji państwowej*, w: B. Kuc, *Sprawność funkcjonowania administracji państwowej*, PWN, Warszawa 1984.

24. *Les Tests d'efficience (Aptitude)*, w: W. Kieżun, Y. Michiels, H. de Facq, *Selection. Recrutement du Personnel*, PNUD, CPF, Bujumbura 1987.
25. *L'organisation du travail des dirigeants dans les pays developpes*, w: W. Kieżun (red.), *Rendement du travail personnel du dirigeant*, PNUD, CPF, Bujumbura 1987.
26. *La vision du developpment organisationnel de l'administration publique en tant que base du programme des reformes administratives des pays en voie de developement*, w: *Administration – Politique. Melanges en l'honneur Athos G. Tsoutsos*, Editions ZNt, N. Sakkoulas, Athenes 1989.
27. *Socialist versus capitalist directors*, w: J. Kubin, *Dilemmas of Effective Social Action*, Center for Science Advancement, Polish Academy of Sciences, Warsaw 1990.
28. *Sprawna administracja publiczna*, w: *Materiały na seminarium, w sprawie podziału administracyjnego Polski* (zebrane bądź opracowane przez zespół ekspertów PSL), PSL, Warszawa 1996.
29. *Jak destalinizowaliśmy nasz Bank Centralny w październiku 1956*, w: S. Bratkowski (red.), *Październik 1956. Pierwszy wyłom w systemie*, Prószyński i Spółka, Warszawa 1996.
30. *Niesprawność struktury powiatowej*, w: Zespół Ekspertów przy Marszałku Senatu RP Adamie Struziku: *Opinie i materiały ekspertów dotyczące administracyjnego (terytorialnego) podziału kraju*, PAN Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyńskiego, Warszawa 1997.
31. *Remarks and addition to the general report written by dr. J.J. Hesse*, UN DTCD New York 1999.
32. *Patologia megareformy administracji publicznej*, w: J. Kubin, J. Kwaśniewski (red.), *Socjotechnika, kontrowersje, rozwój, perspektywy*, JPiSR, UW, Warszawa 2000.
33. *Reforma administracyjna w Polsce jako egzemplifikacja podstawowych praw patologii biurokracji*, w: J. Muszyński (red.), *Funkcjonowanie instytucji demokratycznych w Polsce. Zarządzanie w samorządach terytorialnych*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2000.
34. *Dorobek Polskiej Szkoły Prakseologicznej*, w: H. Błaszczak, B. Kaczmarek (red.), *Przyszłość nauki o zarządzaniu*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
35. *Problemy Struktur Integracji Europejskich*, w: *Tworzenie Organizacji*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001.

36. *To Decrease the „GAP” Organization Theory – Management Practice*, w: *Kreowanie Nowego*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.
37. *Zarządzanie publiczne w drodze do Unii Europejskiej*, w: B. Kozuch, *Zarządzanie w sektorze publicznym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003.
38. *Cele, konceptualizacja i realizacja reformy administracji publicznej (zwanej decentralizacyjną)*, w: *Cele i skuteczność reformy administracji publicznej w RP w latach 1999–2001*, Uniwersytet Warszawski, Centrum Studiów Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego, Warszawa 2003.
39. *Polska w drodze do Unii Europejskiej*, w: *Praworządność – Sprawność – Rozwój Lokalny, a Samorząd Terytorialny*, Uniwersytet Warszawski, Centrum Studiów Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego, Warszawa 2004.
40. *Audyt kapitału społecznego i intelektualnego*, w: B. Kuc, L. Smolak, *Kontrola i audyt w perspektywie europejskiej*, MSWIA – Departament Kontroli, Warszawa 2004.
41. *Globalization and recent Africa*, w: *Enterprises in Future*, Wiley and Sons, New York 2004.
42. *Kryteria doboru kadr*, w: *O lepszą jakość kadr w administracji samorządu terytorialnego*, Senat RP, Warszawa 2004.
43. *Kapitał społeczny a sprawność sfery publicznej*, w: B. Kozuch, T. Markowski, *Z teorii i Praktyki Zarządzania Publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2004.
44. *Obrońca ojczyzny*, w: *Leon Koźmiński Patron WSPiZ*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
45. *Struktury i kierunki zarządzania państwem*, w: *Dobre Państwo*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
46. *Transformacja administracji publicznej (1990–1999) w świetle teorii organizacji i zarządzania*, w: *Krytyczna Teoria Organizacji*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
47. *Marnotrawstwo kapitału społecznego i intelektualnego w sprawowaniu władzy publicznej i samorządowej*, w: Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
48. *Patologia procesu transformacji administracji publicznej w latach 1990–2003*, w: *Fundacja Innowacja: Polska Transformacja Ustrojowa. Próba dyskursu – zarys perspektyw*, 2005.

49. *O sprawną administrację publiczną*, w: W. Kieżun (red.) *De republica emananda. O Naprawie Rzeczypospolitej*, Ius et Lex, z. III, Warszawa 2005.
50. *O paradygmat dobrosąsiedzkich stosunków polsko-niemieckich*, w: W. Morawski (red.), *Powiązania zewnętrzne. Modernizacja Polski*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2005.

Publikacje w czasopismach, referaty na konferencjach

1. *Organizacja, metody i niektóre zagadnienia pracy rewizyjnej w Narodowym Banku Polskim*, Wiadomości NBP, nr 12/1954, s. 613–617.
2. *Organizacja, metody i niektóre zagadnienia pracy rewizyjnej w Narodowym Banku Polskim*, Wiadomości NBP, nr 1/1955, s. 7–11.
3. *O organizacji rewizji w NBP*, Wiadomości NBP, nr 2/1958, s. 63–67.
4. *Wyniki ankiety na temat organizacji pracy dyrektora oddziału Banku* (artykuł redakcyjny), Wiadomości NBP, nr 1/1959, s. 30–33.
5. *Uwagi o organizacji pracy kredytowej*, Wiadomości NBP, nr 12/1960, s. 594–598.
6. *Wyniki eksperymentu IX Wydziału Miejskiego NBP*, Wiadomości NBP, nr 1/1961, s. 32–33.
7. *Wzorcowy Oddział Narodowego Banku Polskiego*, Przegląd Organizacji, nr 5, 1962, s. 17–22.
8. *Dyskusja na konferencji naukowej o współpracy przedsiębiorstwa z bankiem – próba podsumowania*, Wiadomości NBP, nr 6/1962, s. 256–260.
9. *Zagadnienie organizacji pracy dyrektora dużego oddziału Narodowego Banku Polskiego*, Wiadomości NBP, nr 11/1962, s. 542–546.
10. *Współpraca banku z przedsiębiorstwem przemysłu terenowego*, Przegląd Drobnej Wytwórczości, nr 14/1962.
11. *Krytycznie o inwestycjach i remontach w przemyśle terenowym*, Przegląd Drobnej Wytwórczości, nr 16/1962.
12. *Czy bank może „mieć za złe”*, Życie Gospodarcze, nr 20/557, 1962.
13. *O podniesieniu poziomu kultury pracy (wyniki eksperymentu)*, Wiadomości NBP, nr 8/1963, s. 364–388.
14. *Oddziaływanie banku na sytuację gospodarczą i finansową przedsiębiorstw*, Wiadomości, nr 5/1965, s. 145–149.
15. *Ocena pracy inspektora kredytowego*, Wiadomości NBP, nr 7/1965, s. 228–232.
16. *Decentralizacja zarządzania w oddziale operacyjnym NBP*, Wiadomości NBP, nr 2/1966, s. 53–57.

17. *Bilans czasu pracy kierowników*, Przegląd Organizacji, nr 2/1966, s. 5–8.
18. *Badania wykorzystania czasu pracy kierowników*, Prakseologia, nr 23/1966, s. 111–164.
19. *Kontrola wewnętrzna jako funkcja zarządzania oddziałem operacyjnym*, Wiadomości NBP, nr 11/1966, s. 458–462.
20. *Troska o pracownika a poziom pracy w oddziale*, Wiadomości NBP, nr 5/1966, s. 177–180.
21. *Zarządzanie oddziałami operacyjnymi NBP, ich struktura i rozmieszczenie*, Wiadomości NBP, nr 12/1968, s. 493–499.
22. *Biurokracja a biurokracyzm w zarządzaniu* (referat na konferencję w Łopusznej), TNOiK, Kraków 1968.
23. *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, Problemy Organizacji, nr 12/1968, s. 169–173.
24. *Wspomnienie o Bronisławie Piotrowskim*, Wiadomości NBP, nr 12/1969, s. 437–438.
25. *Autonomizacja jednostek regulacyjnych*, Przegląd Organizacji, nr 3/1969.
26. *Dyrektor – fachowiec czy administrator*, Tygodnik Demokratyczny, nr 32/1969.
27. *Biurokracyzm w instytucjach finansowych* (referat na konferencję naukową), TNOiK, Lublin 1969.
28. *Rady Narodowe pod lupą prakseologów*, Tygodnik Demokratyczny, nr 40/252, 1969.
29. *W powodzi zbytecznych słów*, Tygodnik Demokratyczny, nr 51/863, 1969.
30. *Przełożony i Podwładny*, Wiadomości Narodowego Banku Polskiego, nr 6, czerwiec 1969.
31. *Polska kierowników czy Polska specjalistów?*, Tygodnik Demokratyczny, nr 50/1970.
32. *Organizacja pracy kierowników administracji terenowej*, Prakseologia, nr 35/1970, s. 187–211.
33. *Komórki badań organizacyjnych w instytucjach ZSRR i Polsce*, Prakseologia, nr 36/1970, s. 197–212.
34. *Zarys teorii organizacji i zarządzania J. Kurnala (recenzja)*, Przegląd Organizacji, nr 1/1970.
35. *Style kierowania – głos w dyskusji*, Przegląd Organizacji, nr 12/1970.
36. *Nauki formalne a ogólna teoria organizacji – głos w dyskusji*, Problemy Organizacji, nr 18/1970, s. 35–36.
37. *Problematyka przemieszczania się celów w literaturze organizacyjnej*, Prakseologia, nr 30/1971, s. 287–298.

38. *Równowaga organizacyjna w komórkach kredytowych oddziałów banku*, Bank i Kredyt, nr 3/1971, s. 92–96.
39. *Organizacyjne problemy systemu zarządzania*, Nowe Drogi, nr 7/1971.
40. *Zarządzanie systemowe (recenzja książki A.K. Kozmińskiego)*, Przegląd Organizacji, nr 7/1971.
41. *Organizacyjna rola kierownika S. Kwiatkowskiego (recenzja)*, Przegląd Organizacji, nr 2/1971.
42. *Kierowanie – nie przywilej lecz służba*, Życie i Nowoczesność, nr 39, 1971.
43. *Wstępny zwiad – głos w dyskusji o zarządzaniu*, Życie Gospodarcze, nr 14, 1971.
44. *Czy pracujemy na niby?*, Polityka, nr 8, 1971.
45. *Obywatel, administracja, polityka*, Tygodnik Demokratyczny, nr 10, 1971.
46. *Prościej ale odpowiedzialniej*, Kurier Polski, nr 189, 1971.
47. *Odwrócona piramida biurokracji*, Tygodnik Demokratyczny, nr 37, 1971.
48. *Kryzys struktur hierarchicznych*, Tygodnik Demokratyczny, nr 38, 1971.
49. *Nowoczesny kierownik potrzebny od zaraz*, Trybuna Robotnicza, nr 252, 1971.
50. *Organizacja pracy kredytowej*, Bank i Kredyt, nr 12/1971, s. 493–499.
51. *Niektóre aspekty wpływu rewolucji naukowo-technicznej na organizację i funkcjonowanie organów władzy i administracji*, Konferencja naukowa na temat usprawnienia administracji, Zakład Administracji Państwowej, Warszawa 1971.
52. *Problematyka nowoczesnych metod zarządzania w Polsce*, referat na polsko-niemiecką konferencję historyków, PAN, Szczecin 1971.
53. *Dyrektor a zadania organizacyjne*, referat na IV Konferencję naukową na temat: Dyrektor w procesie kierowania przedsiębiorstwem, TNOiK, Bydgoszcz 1971.
54. *Wpływ rewolucji naukowo-technicznej na funkcjonowanie organów państwa socjalistycznego*, Państwo i Prawo, nr 4/1972, s. 77–92.
55. *Jak pokochać szefa?*, Kulisy, nr 30/805/1972.
56. *La mode de gestion dans les etablissement et les entreprises en Pologne*, Prakseologia, nr 40/1972, s. 3–20.
57. *Adaptation of top management to use techniques and modern methods*, Prakseologia, nr 43/1972, s. 3–9.
58. *Problemy kontroli w systemach zarządzania*, Kontrola Państwowa, nr 3/1972.
59. *Co zmienić i ulepszyć w działalności operacyjno-rachunkowej banku*, Bank i Kredyt, nr 5/72, s.184–189.

60. *Przemówienie z okazji wydrukowania jubileuszowego numeru Prakseologii*, Prakseologia, nr 42/72, s. 249–253.
61. *Humanizacja Pracy organem Zakładu Prakseologii*, Humanizacja Pracy nr 1/72.
62. *Aspiracje czy złudne nadzieje*, Życie Warszawy, nr 72/72 z 25.03.1972.
63. *Administracja skomputeryzowana*, Tygodnik Demokratyczny, nr 18/72 z 30.04.1972.
64. *Ocena stanu badań i dorobku oraz dalsze zadania i kierunki rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu*, Ekonomista, nr 2/1972.
65. *Jak dyrygować?*, Życie Gospodarcze (10 artykułów), numery 29–38 z 1972.
66. *Biuro przyszłości. Rewolucja naukowo-techniczna a funkcjonowanie administracji*, – notatka PAP, Nauka–Technika, nr 641 z 16.V.1972.
67. *Dyrektorom do poduszki – Aleksander Paszyński* (recenzja), Wektory, nr 6/1972.
68. *Sezon prakseologii*, Trybuna Ludu, 7 lipca 1972, nr 188/1972.
69. *Eksperci – moda czy konieczność*, Kultura, nr 12/1972.
70. *Urzędnik czy komputer*, Perspektywy, nr 39/161/1972.
71. *Rewolucja naukowo-techniczna a biurokracja*, Wektory, nr 2/1972.
72. *W stronę kierowników*, Wektory, nr 10/1972.
73. *Zwrot ku innowacjom*, Trybuna Ludu, nr 201/1972.
74. *Technokraci a humaniści*, Trybuna Ludu, nr 352/1972.
75. *A few problems of formalizing the directives in the bureaucratic process*, Seton Hall University USA. The Journal of Business, May 1972.
76. *„Podejście” systemowe a prakseologiczne*, Gospodarka Planowa, nr 10/1973, s. 16.
77. *Kierowanie systemowe*, Organizacja, Metody, Technika, nr 10 i 11/1973.
78. *Model kierownika – głos w dyskusji*, Wektory, nr 2/1973.
79. *Perspektywy rozwoju nauk organizacji i zarządzania*, Tygodnik Demokratyczny, nr 6/1973.
80. *Sprawni dyrektorzy*, Trybuna Ludu, 19.09.1973.
81. *O niektórych wspólnych zagadnieniach metodologicznych teorii organizacji i zarządzania oraz teorii systemów technicznych i ich sterowania* (wspólnie z W. Gasparskim), Prakseologia, nr 2/73, s. 163–173.
82. *Ekspertyza w wyniku badań społecznych*, Prakseologia, nr 4/73, s. 101–123.
83. *Planowanie, zarządzanie, kierowanie – konfrontacje 73 – Model kierowania* (dyskusja), Wektory, nr 2/1973.
84. *Wpływ nauk humanistycznych na zarządzanie*, Humanizacja Pracy, nr 5/73.

85. *Wilijanije nauczno-techniczeskoj rewolucji na administraciju*, referat na Międzynarodową Konferencję naukową w Moskwie na temat rewolucji naukowo-technicznej, 1973.
86. *Vliv vedeckotechnicke rewoluce racionalni rizeni spravy* (referat na konferencję *Prakseologia w budowie komunizmu*) Cesky Komitet pro vedecke rizeni, Gottvaldow 1973, s. 20.
87. *Le system de planification dans le domaine des sciences et les perspectives du developpement des sciences en Pologne*, referat na konferencji polsko-francuskiej, Ecole Pratique des Hautes Etudes, Paris 1973.
88. *Stan aktualny i perspektywy rozwoju nauki organizacji i zarządzania*, Problemy Organizacji, nr 2/1973.
89. *Les Voies de modernisation de systeme de gestion appliquee a l'economie polonaise*, Prakseologia, nr 3/73, s. 171–184.
90. *Ewolucja systemu zarządzania*, VI Konferencja naukowa: *Dyrektor w procesie kierowania przedsiębiorstwem*, TNOiK, Bydgoszcz 1973.
91. *Analiza organizacji pracy dyrektora*, referat na konferencję: *Organizacja pracy przedsiębiorstw przemysłowych*, TNOiK, Lublin 1973.
92. *W interesie obywatela*, Życie Warszawy, nr 58 z 09.03.1974.
93. Kieżun W., Król H., *Zbiorczy raport z badań kadry kierowniczej przodujących organizacji gospodarczych*, IDKKAP, Warszawa 1973.
94. *Ekspertyza a wyniki badań społecznych*, Prakseologia, nr 1/49, 1974, s. 101–122.
95. *Rozwój nauk organizacji i zarządzania w Polsce*, Prakseologia, nr 2(50), 1974.
96. *Jan Zieleniewski (1901–1973) prakseolog i teoretyk organizacji*, Przegląd Organizacji, nr 5/1974, s. 195–198.
97. *Na XV Międzynarodowym Kongresie Filozoficznym w Warnie* (współautor Tadeusz Pszczołowski), Prakseologia, nr 2/1974.
98. *Decision making by managers of socialist enterprises*, referat VIII World Congress International Sociological Association, Toronto 1974.
99. *Practices and Problems of Developing Employee Participation*, School of Business and Administration Duquesne University, Pittsburgh, referat na konferencję naukową kadry profesorskiej, 1974.
100. *Jak zaoszczędzić czas... w sklepie?*, Życie Warszawy, nr 175, 30.08.1975.
101. *Bariery sprawności*, Polityka, nr 77/75.
102. *Finanzwesen in der Industrie der VR Polen Konzeptionen und Verbesserungstendenzen*, konferencja ICIA, Wien 1975.

103. *Żyjemy w jednym kraju*, Kurier Polski, nr 223/1975.
104. *Praxiological approach in sociotechnics*, PTS, 1975, s. 19 (referat na konferencję socjotechniczną, druk powielony).
105. *Organizacyjne modele dezalienacji*, Komitet Badań i Prognoz „Polska 2000”, Jabłonna 1975.
106. *Problemy dezalienacji*, Przegląd Organizacji, nr 4–5/1976, s. 171–175.
107. *Czynniki sprawności pracy kierowniczej w przedsiębiorstwie socjalistycznym*, ORGMASZ i PTS, 1976, s. 15, referat na konferencję, druk powielony.
108. *Sprawna reorganizacja*, Tygodnik Demokratyczny, nr 43 z 24.X.1976.
109. *Twórczy konflikt*, Itd. Nr 31 z 1.VIII.1976.
110. *Bariery sprawności organizacji. Problemy wybrane*, TNOiK, Lublin 1976.
111. *Co widać dookoła?*, Kurier Polski, nr 257 z 27.XI.1976.
112. *Czynniki sprawności pracy kierowniczej w przedsiębiorstwach socjalistycznych. Sesja Naukowa: Socjotechnika w zakładzie pracy*, ORGMASZ i Sekcja Socjotechniki PTS, Halin 1976.
113. *The trends of planning system development – summary of discussion*, Tampere University Finland 1976, conference of EGPA, s. 6 /format A-5, druk powielony.
114. *Sprawna organizacja – wzrost wydajności*, Tygodnik Demokratyczny, nr 6/1976.
115. *The Development of central planning system in Poland*, Tampere University, Finland, 1976, s. 28, referat na konferencję, druk powielony.
116. *Introduction to the discussion on the subject of development and changes in the central planning organs and in the Treasury*, Tampere 1976, Conference of European Groupe of Public Administration, druk powielony.
117. *Reflexion en vue du debat sur le development et les transformations des organismes centraux dr planification*, Tampere University 1976, druk powielony.
118. *Kultura a system wartości – wypowiedź w dyskusji*, Miesięcznik Literacki, nr 5/1976.
119. *Tadeusz Kotarbiński*, Przegląd Organizacji, nr 6/1976.
120. *Wpływ postępu technicznego na eliminację patologii organizacyjnej*, Międzynarodowe Sympozium Naukowe, TNOiK, Poznań 1976.
121. *Organizacja pracy jako przedmiot badań*, Polityka Społeczna, nr 7–8/1976.
122. *Bariery sprawności organizacji. Zagadnienia Wybrane*, Kursokonferencja: Intensyfikacja Gospodarowania w Planowaniu i Podejmowaniu Decyzji, TNOiK, Lublin 1976.
123. *Dyskusja nad referatem dr. Płoszajskiego*, Prakseologia, nr 1–2/1977.

124. *Dyrektorzy – Jaki pan taki kram*, Innowacje, nr 10/1977.
125. *Racjonalność działania społecznego*, Życie Warszawy, nr 81 z 6.IV.1977.
126. Elementy naukowej organizacji w pracy terenowej administracji państwowej, (tezy programu badawczego), Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, 1977.
127. *Styles of management in socialist enterprises*, UW, Polsko-amerykańska konferencja. Program USA Information Agency, Jabłonna 1977, referat, druk powielony.
128. *Organizational basis of Polish industrial activity*, Duquesne University USA, 1977, s. 15 (referat, druk powielony).
129. *Wykład*, Itd, nr 51 z 18.XII.1977.
130. *60 lat polskiej myśli organizacyjnej*, IOiZ UW i PAN 1977 (referat na konferencję, druk powielony).
131. *Wiedzieć jak sterować*, Tygodnik Demokratyczny, nr 15 z 10.IV.1977.
132. *Prakseologiczne aspekty patologii organizacji*, *Prakseologia*, nr 1–2/1977, s. 295–308.
133. *Niektóre nieprawidłowości w organizacji zarządzania*, Kontrola Państwowa, nr 1/1977.
134. *Wiemy, gdzie jest pies pogrzebany – rozmowa przeprowadzona przez Wiesława Kozyrę*, *Czas*, nr 23, 4.VI.1978.
135. *Funkcje kierownika i zasady organizacji pracy dyrektora*, TNOiK Oddział Śląski, 1978.
136. *Elements praxeologiques des pronostics de l'administration centrale en Pologne*, Coloque du Groupe Europeen d'Administration Publique IIAP, Paris, 1978 (druk powielony).
137. Idem: *Administration – Gestion – Formation*, 4 Octobre 1982, Bujumbura.
138. *Participation in the Polish enterprises*, Duquesne University 1978, s. 18, referat na konferencję, druk powielony.
139. *O książkach – recenzja Alicji Sobczak – Podstawy organizacji i zarządzania*, Przegląd Organizacji, nr 6/1978.
140. *Działalność Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania w latach 1969–1977*, *Nauka Polska* nr 6/1978, s. 101–107.
141. *Wyższa sprawność kierownika – lepsza praca instytucji*, *Życie Warszawy* z 28.X.1978.
142. *Twórcza praca warunkiem sukcesu*, *Kurier Polski*, nr 116, 24/25.V.1978.
143. Les distortions dans la circulation de l'information directive lors de la mise en oeuvre du plan d'état. *Coloque scientifique: L'influence de l'état sur*

- les processus de la gestion de l'économie nationale*. Referat na konferencję, Wydział Zarządzania UW – Université Paris–Dauphine 1978, s. 12, druk powielony.
144. *Praxiological Aspects of pathology of organization*, PAN 1978, s. 22, referat na konferencję, druk powielony.
 145. *Organizacja pracy kierownika*, TNOiK, Koszalin, Konferencja: Aktualne problemy organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach i instytucjach, Koszalin 1978.
 146. *Decision making by Socialist Manager in Complex Organizations. International Studies of Management and Organization*. Winter 1979–1980, nr 4, Vol. IX, s. 63–78.
 147. *La autonomizacion de las unidades organizacionales en una economica planificada*, *Revue Internationale des Sciences Sociologiques*, nr 4, Vol. XXXI, 1979.
 148. *L'autonomization des unites organisationnelles dans une economie planifie*. *Revue Internationale des Sciences Sociologiques*, nr 4, Vol. XXXI, 1979.
 149. *Autonomization of organizational units in a planned economy*. *Revue Internationale des Sciences Sociologiques*, nr 4, Vol. XXXI, 1979.
 150. *Regional industrial development in Poland* – wspólnie z K. Sobczakiem. EGPA, Palermo 1979, s. 12 (referat, druk powielony).
 151. *Introduction to the discussion on the subject of development*, EGPA, Palermo 1979.
 152. *Case in stimulative efforts at gaining participation – the Polish experience*, Fordham University 1979, referat na konferencję, druk powielony.
 153. *Sonda – co nam przeszkadza żyć wygodniej?*, *Itd.*, nr 15 z 15.IV.1979.
 154. *Zarządzanie wyższej jakości*, *Tygodnik Demokratyczny*, nr 49/1979.
 155. *Chester Grabowski – człowiek dynamiczny*, *Kurier Polski*, nr 48 z 4.III.1979.
 156. *Formal and informal power*, Palermo 1979, conference of EGPA, s. 10, druk powielony.
 157. *Synthesis of discussion on formal and informal powers*, Palermo 1979, conference of EGPA, s. 8 (druk powielony).
 158. *Pierspektivy razwitija administracji i naucznyi profil isledowatiela* – MIU, Moskwa 1979, s. 16 (referat na konferencję w Suzdału, druk powielony).
 159. *Prakseologiczeskij padchod – sistemnyj padchod pri analizie organizaciji*, Zakład Problemów Organizacji i Zarządzania PAN – Bytom 1979, s. 13 (referat na konferencję w Bytomiu, druk powielony).

160. *Kierunki rozwoju gospodarki PRL w latach 1980–1990 na tle aktualnej sytuacji ekonomiczno-organizacyjnej*. Ekspertyza Instytutu Organizacji Zarządzania i Doskonalenia Kadr, Warszawa 20.6.1979.
161. *Wychowawcza rola organizacji*, Oświata Dorosłych, nr 4/1980.
162. *Socjalistyczne treści teorii organizacji i zarządzania*, Problemy Organizacji, nr 1/1980, s. 24–31.
163. *Zarządzanie a jakość*, Normalizacja, nr 4/80.
164. *Sprawne zarządzanie a efektywność gospodarowania*, Trybuna Samorządu Robotniczego, nr 3/1980.
165. *O potrzebie skromności i rozsądku*, Politechnik, nr 18/1980.
166. *Cultural Sources of organizational differences among socialist countries*, School of Business and Administration Duquesne University, referat na naukową konferencję kadry profesorskiej, Pittsburgh 1980.
167. *Les facteurs de l'efficacite*, Administration – Gestion – Formation, nr 1–2 janvier–juin, Bujumbura 1982.
168. *La formation en cours d'emploi et perfectionnement permanent des fonctionnaires publics*, Administration – Gestion – Formation, nr 3 juillet–septembre, Bujumbura 1982.
169. *Elements praxeologiques des pronostics de l'administration publique*. Administration – Gestion – Formation, nr 4, octobre–decembre, Bujumbura 1982.
170. *The Praxeological Approach in some aspects of Organization and Sociotechnics*, Prakseologia, 1983.
171. *Les experts des organization internationales et l'administration locale (nationale) dans les pays en voie de developpement*, XIX Congres International des Sciences Administratives, Berlin 1983.
172. Administration – Gestion – Formation, nr 9–10, janvier–juin, Bujumbura 1984.
173. *Organisation du travail des dirigeants dans les pays developpes*, Administration – Gestion – Formation, nr 5, janvier–mars, Bujumbura 1983.
174. *Les traditions culturelles des pays socialistes en Europe et leurs consequences en management dans les entreprises productives*, Administration – Gestion – Formation, nr 6–7, avril–septembre, Bujumbura 1983.
175. *Le dirigeant d'une entreprise en pays socialiste*, HEC, Gestion, nr 4, Montreal 1984.
176. *Management dans les pays africains – les distortions et les remedes*, Congres de sociotechnique HEC Universite de Montreal, juin 1985.

177. *10 ans d'expérience du C.P.F. dans le domaine de la formation et du perfectionnement en cours d'emploi*, Administration – Gestion – Formation, septembre–décembre, nr 28, Bujumbura 1989.
178. *Problématique generale de la reforme administrative dans le monde*, Administration – Gestion – Formation, nr 30–31, mai–décembre, Bujumbura 1990.
179. *Duch Solidarności w Afryce – korespondencja z Burundi*, Radio Vaticana, Servizio Documentazione, wrzesień 1990.
180. *Comunicazione nr 1, 2, 3, 4*, Radio Vaticana Servizio documentazione (Wizyta Ojca świętego w Burundi, komunikaty reportera Radio Vaticana Witolda Kieżuna) – Bujumbura, Burundi 4–7 września 1990.
181. *Modern Socio – Economic Conceptions of Paul John II*, Bulletin Polish Institute of Arts and Sciences McGill University, Vol. XIII, Montreal 1996.
182. *Czy naprawdę wybieramy przyszłości?*, Rzeczpospolita, nr 65/4210, Warszawa 16–17 marca 1996.
183. *Zniszczyć wroga*, Polityka, nr 16, 1996.
184. *Společna rola przedsiębiorstwa. Kto jest faktycznie piątą władzą?*, Master of Business Administration, nr 5, 1996.
185. *Nowoczesne koncepcje społeczno-ekonomiczne Jana Pawła II*, Lithuania, nr 1/2, 1996.
186. *Sprawna administracja publiczna*, materiały seminarium w Ryni, Wydawnictwo Książkowe Linia, Warszawa 1996.
187. *A Model of the Middle-Level Nomenclature in the Polish People's Republic*, Bulletin the Polish Institute of Arts and Sciences, McGill University, Vol. XIV, Montreal 1996.
188. *Nieprawdy o powiatach*, Rzeczpospolita, 21 października 1997.
189. *Piąty Jeździec Apokalipsy Przeciw Powiatom*, Polityka, nr 47, 1997.
190. *Wstrzymać Rozwój Biurokracji*, Gazeta, nr 11, Toronto Canada 17–19 stycznia 1997.
191. *Patologia reformowania*, Rzeczpospolita, nr 3, 1997.
192. *Samorząd terytorialny i gospodarczy w Polsce na tle współczesnych struktur europejskich*, Lithuania, nr 1/2, 1997.
193. *Jeszcze raz o Zwycięstwie Clintona*, Gazeta Ottawa, marzec 1997.
194. *Decentralizacja bez powiatów*, Rzeczpospolita, nr 147, Warszawa 1997.
195. *Společna polityczna rola wolnorynkowego przedsiębiorstwa*, Folia Economica Cracoviensa, Vol. XXXIX, 1997.

196. *Wrażliwość na nędzę i ubóstwo*, Master of Business Administration, nr 3, 1997.
197. *Polski Wkład do Nauk Organizacji i Zarządzania*, Master of Business Administration, nr 5, 1997.
198. *Wstępny Zarys Konceptualizacji Krytycznej Teorii Organizacji*, Master of Business Administration, nr 5, 1997.
199. *Przeciw powiatom*, Polityka, nr 47, 1997.
200. *Apel do polskiej opinii publicznej, prawników, Sejmu, Senatu, rządu i działaczy samorządowych w reformy decentralizacji państwa*, Prawo i Życie, nr 5, 1997.
201. *Moda na Rap*, Polityka, nr 16/2033, 1997.
202. *La dynamique du Developement de l'Europe Centrale*, Association Forum, Montreal, Canada 1997.
203. *La dynamique de Croissance en Pologne*, La Chambre de Commerce, Montreal, Canada 1997.
204. *Prakseologiczna próba transformacji makroorganizacyjnej*, Prakseologia, nr 138/1998.
205. *Obok światowych tendencji*, Nowe Życie Gospodarcze, nr 20/156, 1998.
206. *Wprowadzana „par force”*, Nowe Życie Gospodarcze, nr 21/157, 1998.
207. *Strategia syndromu wroga*, Rzeczpospolita, 26 czerwiec 1998.
208. *Model Federacji: Europejska Karta Samorządu Terytorialnego*, Rzeczpospolita, nr 74, Warszawa 1998.
209. *Motywacja*, Nowe Życie Gospodarcze, nr 16, 1998.
210. *Dogmaty są szkodliwe. Rozmowa z prof. Witoldem Kieżunem*, Myśl Polska, 22 listopada 1998.
211. *Postawy a proces transformacji*, Master of Business Administration, nr 2, Warszawa 1999.
212. *Attitude Changes from Orientation to socialist values to Capitalist ones. Mental Transformation*, 24th Annual Conference of European International Business Association, Bar-Ilan University, Jerusalem Israel 1999.
213. *Naprawić Państwo*, Rzeczpospolita, nr 276/6746, 27 listopada 2000.
214. *Struktury i kierunki zarządzania państwem*, Nauka PAN, nr 1, 2000.
215. *Czterech Jeźdźców Apokalipsy*, Kultura, nr 3, 2000.
216. *Armia Krajowa jedzie na Sybir: wspomnienia z sowieckiego łagru w Krasnowodsku. Okruchy Wspomnień z lat Walki i Martyrologii AK*, nr 34, 2000.

217. *The social role of an enterprise*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Vol. XXXIV, 2000.
218. *Tadeusza Pszczołowskiego teorie przekonywania i sprawnego działania*, Prakseologia, nr 140, 2000.
219. Do czego doprowadziła reforma administracji? Samorządny Kraków, nr 9(90), 16 października 2000.
220. *Transformacja Administracji w Świetle Teorii Organizacji i Zarządzania*, Master of Business Administration, nr 1, 2000.
221. *Wizja globalnej konkurencji*, Master of Business Administration, nr 4(51), WSPiZ, Warszawa 2001.
222. *Powiaty – fikcja samorządności*, Rzeczpospolita, nr 258, 2001.
223. *Společne skutki transformacji administracji*, PTE, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Sesja III, z. 2, 2001.
224. *Tadeusza Pszczołowskiego zasady przekonywania i dyskusji*, Prakseologia, nr 140/2000.
225. *Metodologia projektowania*, Prakseologia, nr 141, 2001.
226. *V-lecie Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji*, Master of Business Administration, nr 1(54), WSPiZ, Warszawa 2002.
227. *Patologia procesu transformacji administracji publicznej w Polsce w latach 1990–2000*, Transformacje, listopad 2002.
228. *Struktury i kierunki zarządzania państwem*, PAN, Nauka, 2002.
229. *Jak wyjść z zapaści*, Rzeczpospolita. Plus–minus, Warszawa 26–27 października 2002.
230. *Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania*, Master of Business Administration, nr 5(58), WSPiZ, Warszawa 2002.
231. *Edukacja Filozoficzna*, Vol. 35, 2003.
232. *Patologia procesu transformacji administracji publicznej w latach 1990–2000*, Transformacje, 2002.
233. *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego*, Współczesne Zarządzanie, nr 4, 2003.
234. *Przeciwdziałanie patologii zachowań*, Referat na II Europejską Konferencję Doskonalenia Działań Policji, Komenda Policji RP, Warszawa 2003.
235. *Idea społeczeństwa innowacyjnego Stefana Kwiatkowskiego*, Master of Business Administration, nr 2(61), 2003.
236. *O kosztach administracji*, Krytyczna Teoria Organizacji, Warszawa 2003.
237. *Ustrój samorządu*, Gazeta Samorządu i Administracji, nr 3, 2003.

238. *Burzliwe losy banków i bankierów. Historia to nie tylko wojny i rozgrywki polityczne*, Świat Nauki, nr 5(141), maj 2003.
239. *Sposoby naprawy Rzeczypospolitej*, Przegląd, nr 8/165, 2003.
240. *W stronę antyutopii*, Przegląd Organizacji, nr 2, 2003.
241. *Jak wyjść z zapaści*, Przegląd Środkowo-Europejski, nr 31/32, 2003.
242. *Prakseologiczna Teoria Organizacji*, Edukacja Filozoficzna, Vol. 35, nr 3, 2003.
243. *O kosztach administracji*, Master of Business Administration, nr 1(65), 2004.
244. *Virtuti Militari*, Dialogue and Universalism, Vol. XIV, nr 5–6/2004.
245. *Nie tylko chcieć i móc – prakseologiczny model transformacji*, Master of Business Administration, nr 2(67), 2004.
246. *Polska w drodze do Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Centrum Studiów Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego, 2004.
247. *De republica emendanda. O naprawie Rzeczypospolitej*, Ius et Lex, z. III, 2005.
248. *Profesor Witold Kieżun o najnowszej książce Wojciecha Pomykała*, Oświata i Wychowanie, nr 2(765), luty 2005.
249. *Idea i pragmatyka studiów administracyjnych w demokracji w epoce elektronicznej*, Współczesne Zarządzanie, nr 3/2005.
250. *Dzieło Jerzego Kurnala*, Master of Business Administration, nr 4/75, 2005.
251. *Idee społeczno-ekonomiczne Jana Pawła II*, Master of Business Administration, nr 5/76, 2005.
252. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej*, Management and Business Administration. Central Europe, 20(5), 2012.
253. *Kapitalizm chiński*, Management and Business Administration. Central Europe, 16(5), 2008.
254. *Zarządzanie od podstaw. Innowacyjny podręcznik A.K. Koźmińskiego D. Latusek-Jurczak*, Management and Business Administration, Central Europe, 16(4), 2008.

ISBN 978-83-8175-345-6



9 788381 753456

P12101001
Cena 79,90 zł