

# **KRYTYCZNA TEORIA ORGANIZACJI**



# KRYTYCZNA TEORIA ORGANIZACJI



## Elementy filozofii i praktyki zarządzania

redakcja naukowa  
Wojciech W. Gasparski  
Witold Kieżun

wydawnictwo  
**poltext**

Recenzent

prof. dr hab. Anna Olejniczuk-Merta, Akademia Leona Koźmińskiego

Redakcja

Anna Goryńska

Projekt okładki

Amadeusz Targoński | targonski.pl

Skład i łamanie

JOLAKS – Jolanta Szaniawska

Copyright © 2020 by Akademia Leona Koźmińskiego

Copyright © 2020 for this edition by Poltext Sp. z o.o.

All rights reserved

Wydanie I

Warszawa 2020

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](http://www.legalnakultura.pl)*

Poltext Sp. z o.o.

[www.poltext.pl](http://www.poltext.pl)

[handlowy@mtbiznes.pl](mailto:handlowy@mtbiznes.pl)

ISBN 978-83-8175-134-6

*Książkę tę dedykujemy inicjatorom  
prakseologicznej refleksji nad teorią i praktyką  
organizacji i kierowania  
Tadeuszowi Kotarbińskiemu, Janowi Zieleniewskiemu  
i Tadeuszowi Pszczółowskiemu.*

*Redaktorzy*



---

# SPIIS TREŚCI

---

<b>Wojciech W. Gasparski</b>	
Przedmowa .....	11
<i>Autorzy – noty biograficzne</i> .....	33

## CZĘŚĆ I PODSTAWY TEORETYCZNE I FILOZOFICZNE

<b>Andrzej K. Koźmiński</b>	
Koncepcja Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji w retrospektywie i w perspektywie .....	43
<b>Witold Kieżun</b>	
Dorobek naukowy Seminarium KTO ujęty w czterech wcześniejszych publikacjach książkowych .....	49
<b>Wojciech W. Gasparski</b>	
Krytyczna teoria organizacji w literaturze przedmiotu: wybrane zagadnienia .....	53
<b>Witold Kieżun</b>	
Tadeusz Kotarbiński – twórca idei dobrej roboty .....	65
<b>Wojciech W. Gasparski</b>	
Od studiów nad praktyką do filozofii praktyczności: Tadeusza Kotarbińskiego wkład do dorobku szkoły lwowsko-warszawskiej .....	83

**Janina Filek**

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa wersja umowy społecznej ..... 109

**Monika Golonka**

Alicja i organizacje z krainy Szalonego Kapelusznika ..... 127

## **CZĘŚĆ II RAPORTY Z BADAŃ I LEKTUR**

**Andrzej K. Koźmiński**

Tajemnice przywództwa ..... 155

**Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak**

Zaufanie i nieufność w podejmowaniu decyzji ..... 171

**Krzysztof Zagórski, Andrzej K. Koźmiński**

Wyobraźnia ekonomiczna Polaków w czasach niepewności ..... 187

**Adam Noga**

Dobra współproduktywne i szczególna teoria zatrudnienia dla krytycznej teorii organizacji ..... 195

**Andrzej Blikle**

Turkusowe organizacje wg Frederica Laloux ..... 237

**Małgorzata Ćwil, Bolesław Rok, Marta Strumińska-Kutra**

Rola innowacji społecznych w miejscu pracy – wnioski z badań ..... 245

## **CZĘŚĆ III PRAKTYKA ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH**

**Czesław Szmidt**

Patologie i dysfunkcje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi ..... 267

**Jerzy Cieślik**

Jaka polityka przedsiębiorczości? ..... 289

**Róża Milic-Czeraniak, Monika Jachimkowska**

Etyka – audyt etyczny w bankach ..... 301



**Paweł Krzyworzeka**

- Nagradzanie zewnątrzorganizacyjne. Między darem a towarem  
(z nowym komentarzem autora) ..... 323

## CZĘŚĆ IV ZARZĄDZANIE PUBLICZNE I JEGO KONTEKST

**Konrad Raczkowski**

- Współczesne zarządzanie publiczne ..... 347

**Julian Auleytner**

- Zarządzanie strukturą społeczną ..... 369

**Elżbieta Mączyńska**

- Łamane umowy jako syndrom anomii i dysfunkcji ustroju  
społeczno-gospodarczego ..... 387

**Wiesław L. Nowiński**

- Teraz Polska Innowacyjna, *Polska++*  
Jak ją zbudować ..... 407

**Józef Oleński**

- Środowisko informacyjne w demokratycznym państwie prawnym ..... 429

- Summaries and keywords of the articles* ..... 449



---

## PRZEDMOWA

---

*Prawdziwy dowód wielkości  
to znieść krytykę bez urazy.*

Victor Hugo

Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji (KTO) – zainicjowane w roku 1996, a inicjatorem był profesor Andrzej K. Koźmiński – przez 20 lat działalności służyło upowszechnianiu najważniejszych osiągnięć z zakresu nauki o zarządzaniu. Nawiązywało ono do seminariów – kierowanych wcześniej przez profesorów Tadeusza Kotarbińskiego i Jana Zieleniewskiego w Zakładzie Prakseologii<sup>1</sup> Polskiej Akademii Nauk – jako naukowego dyskursu prowadzonego ze względu na prakseologiczny aspekt sprawności organizacji w jej trzech wymiarach: skuteczności (efektywności), ekonomiczności i etyczności. W związku z nawiązaniem do tej tradycji przewodniczyli Seminarium KTO profesorowie Tadeusz Pszczołowski, Witold Kieżun i Wojciech W. Gasparski, którzy wcześniej kierowali Zakładem Prakseologii w PAN.

---

<sup>1</sup> Wcześniej w Pracowni Ogólnych Problemów Organizacji Pracy PAN, taką bowiem nosiła pierwotnie nazwę placówka prakseologiczna w PAN. Późniejszy Zakład Prakseologii był przez pewien czas placówką samodzielną, a w dalszych latach wchodził w skład Instytutu Organizacji i Kierownictwa PAN, a następnie jako Zakład Prakseologii i Naukoznawstwa w skład Instytutu Filozofii i Socjologii PAN (IFiS). W roku 1991 wszedł wraz z Zakładem Logiki w skład Zakładu Logiki i Języka IFiS PAN.

Prakseologia w dziedzinie działania odgrywa podobną rolę, jaką w dziedzinie poznania odgrywa logika, jednakże sama logika nie wystarczy. Sprawność działań zależy nie tylko od natury, ale także, a nawet w większym stopniu, od kultury, tj. od tego, co stanowi wytwór człowieka w działaniu zorganizowanym – od kultury organizacyjnej. Prakseologia dostarcza wglądu w rzeczywistość, jaką bada, natomiast użytek, jaki z niej zostanie zrobiony, zależy od samego użytkownika. Użytek ten jest częściej pośredni niż bezpośredni, wymaga bowiem refleksji nad własną praktycznością sprawcy, który w im większym stopniu jest *praktykiem refleksyjnym*, tym sprawniej działa. Specjalista z zakresu kształcenia refleksyjnych praktyków, twórca tego pojęcia, Donald A. Schön z MIT<sup>2</sup> pisał: „[...] refleksja-w-działaniu charakterystyczna dla praktyka jest *konstruktywistycznym* oglądem rzeczywistości, z którą praktyk ma do czynienia – oglądem prowadzącym do postrzegania praktyka jako konstruującego sytuację, z jakimi ma do czynienia w swej praktyce, a nie tylko dlatego, że jest specjalistą. Racjonalność techniczna ufundowana jest na *obiektywizmie* [...]. Ogląd konstruktywistyczny [...] percepcji, akceptacji i przekonań jest zakorzeniony w świecie naszego własnego działania, które gotowi jesteśmy przyjąć jako rzeczywistość (Schön, 1987). „Z tego względu aspekt filozoficzny organizacji i zarządzania uznany został za istotny” (Gasparski, 2017, s. 252–262). W skali międzynarodowej świadczy o tym fakt wydawania czasopisma „Philosophy of Management” przez renomowane wydawnictwo Springer<sup>3</sup>.

Część pierwszą tomu zatytułowaną ***Podstawy teoretyczne i filozoficzne*** otwierają dwa artykuły wstępne. W pierwszym artykule Andrzeja K. Koźmińskiego przedstawia założenia, jakie przyświecały idei

<sup>2</sup> Massachusetts Institute of Technology – amerykańska uczelnia niepubliczna, politechnika o statusie uniwersyteckim, założona w 1861 roku w Cambridge, MA.

<sup>3</sup> Problematyka z zakresu filozofii zarządzania prezentowana jest na łamach periodyku „Philosophy of Management” ukazującego się od 2015 roku. Redaktorem naczelnym był początkowo Paul Grisen z Middlesex University w Londynie, a obecnie jest nim Wim Vandekerckhove ze Szkoły Biznesu Uniwersytetu w Greenwich, zaś wydawcą jest Springer. Pierwszy zeszyt, jaki ukazał się nakładem tego wydawnictwa, nosi numer 14, bowiem czasopismo było wydawane wcześniej, w formie powielanej, przez badaczy brytyjskich i innych, głównie europejskich, zajmujących się filozofią zarządzania. Odnotujmy, że w Polsce zagadnieniami filozoficznymi zarządzania zajmują się oprócz prakseologów także profesorowie Tadeusz Gospodarek, Tadeusz Oleksyn i Łukasz Sułkowski.

utworzenia tej platformy dyskusyjnej, jaką stanowiło Seminarium KTO. W drugim artykule Witold Kieżun zdaje sprawę z treści publikacji książkowych dokumentujących dorobek tego Seminarium z wcześniejszego okresu. Obecny tom jest finalną publikacją 20-lecia Seminarium KTO; jest to wybór najważniejszych prac referowanych na Seminarium w latach 2013–2017, zaktualizowanych przez autorów w trakcie przygotowywania do druku tego tomu.

Zanim przedstawimy prace zaprezentowane na sesjach Seminarium KTO, dobrze będzie przypomnieć, jak rozpoczęła się ta przygoda intelektualna trwająca już ponad dwie dekady. Było to w dniu 25 października 1996 roku, gdy w pogodny dzień złotej polskiej jesieni, grono osób zainteresowanych krytyczną teorią organizacji spotkało się po raz pierwszy w Sali 119, noszącej obecnie imię Tadeusza Pszczołowskiego. Wówczas to prof. Pszczołowski, inaugurując Seminarium KTO, podzielił się ze słuchaczami uwagami, które później przedstawił w wywiadzie opublikowanym w periodyku wydawanym przez Uczelnię:

„Przygotowujemy obecnie powrót do tradycji integracyjnej sięgającej czasów seminariów okrągłego stołu prowadzonych przez Tadeusza Kotarbińskiego, Jana Zieleniewskiego i Stanisława Kowalewskiego – prowadzenia seminarium ogólnopolskiego w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania (bo tak się ta szkoła wówczas nazywała, przyp. WWG). Wysłaliśmy zaproszenia do osób zainteresowanych. A dyskutować jest o czym. Dawniej wszystko było proste. Bo i typów organizacji było niedużo. [...]. Teraz wszystko jest bardziej skomplikowane. Korzysta się z nauk organizacyjnych w prowadzeniu badań, korzysta z nauk organizacyjnych nie tylko wojsko, Kościół, ale także administracja państwowa i samorządowa, szkolnictwo wyższe i niższe, oświata, handel, służba zdrowia, policja, pożarnictwo, przemysł itd. [...] Trudniej skorzystać z doświadczeń, dlatego sceptycyzm, krytycyzm, wątplenie są teraz naszymi punktami wyjścia. Następuje zjawisko dezintegracji teoretycznej przejawiające się rozpatrywaniem problemów organizacji i zarządzania z punktu widzenia jednej tylko dyscypliny naukowej, np. ekonomii socjologii, psychologii, informatyki itp. Istniejące próby integracji dorobku teoretycznego nauki światowej nie nawiązują do polskich materiałów empirycznych. Czy to wynika z obecnej sytuacji? Można to tłumaczyć ogólną chwiejnością, gdy przechodzi się z jednego systemu na drugi. Dobra organizacja wymaga jakiegoś stabilnego podłoża, na którym wyrasta. W czasie transfor-

macji nie może powstać porządna teoria. Ustabilizowane były kraje zachodnie, więc czerpano z literatury anglosaskiej, niemieckiej, francuskiej. Kto znał języki, kompilował na potęgę. Teorie cząstkowe stosowano bez uwzględnienia zmian systemowych. Praktyka kierownicza – zarówno w sferze administracyjnej jak i gospodarczej – charakteryzuje się dużą niesprawnością. Co zrobić aby było inaczej? Na Zachodzie jest wymiana, wymieniają się informacjami, działa zasada naczyń połączonych, a my nie wiemy, co się dzieje w Polsce, jakie są pisane prace magisterskie i doktorskie, nikt tego nie zbiera. Synteza jest potrzebna nie tylko dla budowy teorii. Im więcej zna człowiek odmiennych ujęć i propozycji rozwiązań, tym ma większy wachlarz wyboru sposobów postępowania.”<sup>4</sup>

Kierując się tymi wskazówkami, wybrano *krytyczną analizę elementów teorii i praktyki zorganizowanego działania* jako metodę prowadzenia dyskursu w toku spotkań seminaryjnych. Analiza ta ma swe tło filozoficzne i socjologiczne. Prezentacja tego tła jest tematem artykułu Wojciecha W. Gasparskiego o krytycznej teorii organizacji. W artykule omówione zostały wybrane zagadnienia przedstawiane w literaturze światowej poświęconej pojęciu teorii krytycznej oraz krytycznej analizie organizacji i zarządzania. Problematyka zarządzania, a dokładniej nauki o zarządzaniu (*management science*), zwanej w Polsce nauką o organizacji i zarządzaniu, jest przedmiotem zainteresowań przede wszystkim – co oczywiste – tego działu filozofii, który nosi nazwę metodologii nauk. W dyskusji stwierdzono, że zrozumiałe jest znaczenie prakseologii jako metodologii ogólnej dla teorii organizacji i szerzej dla kultury zarządzania. Kwestie te podkreślone zostały w dwu kolejnych artykułach zamieszczonych w niniejszym tomie. Pierwszym z nich jest artykuł Witolda Kieżuna dotyczący idei Tadeusza Kotarbińskiego określanej jako *dobra robota* we wszelkich rodzajach ludzkiej działalności. W dyskusji nad tym referatem wskazywano przykłady dobrej roboty w różnych rodzajach organizacji i w samym procesie zarządzania.

Drugi artykuł to esej Wojciecha W. Gasparskiego *Od studiów nad praktyką do filozofii praktyczności: Tadeusza Kotarbińskiego wkład*

---

<sup>4</sup> Cytowane na podstawie wywiadu udzielonego przez Tadeusza Pszczołowski, opublikowanego w numerze 4(24) czasopisma *Master of Business Administration*, październik–listopad 1996.

do dorobku szkoły lwowsko-warszawskiej, w którym przedstawiono podstawy *filozofii praktyczności* – systemu filozoficznego zbudowanego przez Kotarbińskiego, poczynając od wczesnych studiów filozoficznych dotyczących *praktyki*, jakie prowadził od 1910 roku początkowo we Lwowie, a następnie w Warszawie, aż po swego rodzaju *organon praktyczności* – *prakseologię*. Potwierdza o tytuł artykułu Filozofa: *Od tematu do traktatu* (Kotarbiński, 1999a, s. 1–4). W dyskusji przypomniano, że Tadeusz Kotarbiński najważniejsze miejsce w swym systemie filozoficznym, jaki nazywa się filozofią praktyczności (Gasparski, 1989, s. 59; 1991, s. 30; 1993, 2001a, s. 507–536), zarezerwował dla filozofii praktycznej<sup>5</sup>, czyli etyki w znaczeniu szerszym (mądrość życiowa, teoria kierowania życiem duchowym człowieka). Do filozofii praktycznej Kotarbiński zaliczał: (a) *felicytologię* (hedonistykę, eudajmonologię), czyli nauki o życiu szczęśliwym; (b) *prakseologię* jako naukę o praktyczności działań; (c) *etykę w sensie węższym* (etykę właściwą, deontologię moralną), czyli naukę „o tym, jak trzeba żyć, aby zasłużyć na miano porządnego człowieka”. Ich zadaniem jest konstrukcja najbardziej racjonalnych programów postępowania z punktu widzenia satysfakcji, sprawności i godziwości. Prakseologia zwana była na przestrzeni jej tworzenia przez Kotarbińskiego już to *praktyką*, już to *teorią czynu*, a także *metodologią ogólną*, wreszcie *teorią sprawnego działania*. Nazwy te wskazują na aspekty, jakimi kolejno zajmował się filozof, rozwijając podstawowy człon (podsystem) filozofii praktyczności – systemu filozoficznego, jaki stworzył.

Ten dwugłos o spuściźnie Profesora Tadeusza Kotarbińskiego<sup>6</sup> zaprezentowany został na Seminarium z okazji 130. rocznicy urodzin Filozofa.

<sup>5</sup> Nie należy mylić *filozofii praktycznej* (tj. etyki *sensu largo*) z *filozofią praktyczności*, czyli systemem filozoficznym Tadeusza Kotarbińskiego.

<sup>6</sup> Prakseologia zajmuje centralne miejsce w systemie filozoficznym Tadeusza Kotarbińskiego, jakim jest *filozofia praktyczności*. Na prakseologiczny tryptyk tego filozofa składają się trzy tomy *Dzieł wszystkich*, a mianowicie: *Prakseologia – część pierwsza* (1999, ss. 462), obejmująca prace opublikowane przed II wojną światową oraz prace powojenne opatrywane nazwą „dobra robota”, *Traktat o dobrej robocie* (2000, ss. 220), *Prakseologia – część druga* (2003, ss. 699) zawierająca prace opublikowane po II wojnie światowej; tom ten otwiera praca *Abecadło praktyczności*, w którym w skondensowanej postaci przedstawione zostały podstawowe zagadnienia prakseologii oraz prace metaprakseologiczne, w tym *Znawstwo zagadnień organizacyjnych*. Prakseologia w ujęciu Kotarbińskiego to swoista epistemologia celowościowego postępowania ludzi, które

Praktyk refleksyjny to sprawca (w terminologii Kotarbińskiego) lub aktor (w terminologii autorów piszących po angielsku), który dysponuje następującymi metaumiejętnościami: (a) umiejętnością zdobywania nowych umiejętności, (b) umiejętnością pozyskiwania wiedzy, (c) umiejętnością koncepcyjnego przygotowywania działań (projektowania), (d) umiejętnością wielowymiarowego wartościowania sytuującego działania w przestrzeni wyznaczonej przez triadę „trzech E”, tj. efektywności, ekonomiczności, etyczności. Podczas międzynarodowej konferencji prakseologicznej, która odbyła się w Warszawie w 1988 roku<sup>7</sup>, Donald A. Schön stwierdził: „Staje się pilne [...] rozważenie na nowo kwestii wiedzy zawodowej. Być może istnieje epistemologia praktyki zdająca sprawę z całokształtu kompetencji praktyków, ukazująca sytuacje niepewności, złożoności i wyjątkowości. Być może istnieje sposób oglądu stawiania problemów i intuicyjnego arcyzmu, który ukazuje te działania jako opisywalne i dające się wyjaśnić stosownie do tego rodzaju rygorów, jakie wykraczają poza granice technicznej racjonalności. [...] Powinniśmy odwrócić zagadkę wiedzy profesjonalnej do góry nogami, nie fundować jej tylko na nauce stosowanej w praktyce, ale także na refleksji-w-działaniu zakorzenionej w kompetentnej praktyce” (Schön, 1992). Seminarium KTO służyło realizacji tego postulatu w dziedzinie działań zorganizowanych – teorii zarządzania i dyscyplinach pokrewnych.

Co się tyczy związków filozofii z zarządzaniem<sup>8</sup>, to dobrze będzie przypomnieć, co swego czasu pisał w związku z pojęciem kultury

---

wymaga zorganizowania jako warunku realizacji celu z powodzeniem, tj. sprawnie. Wskaźnikami sprawności są przy tym: (a) skuteczność, będąca stosunkiem stanu osiągniętego – wyniku działania, do stanu zamierzonego – celu działania, oraz (b) ekonomiczność, będąca stosunkiem wyniku działania do nakładu poniesionego na jego osiągnięcie. Zarządzanie – kierownictwo, jak je nazywał Kotarbiński – jest funkcją służącą takiemu zorganizowaniu działania, aby maksymalizowało ono oba wskaźniki sprawności działania zorganizowanego. Jeśli cel podjętego działania jest godziwy, tj. dodatni pod względem etycznym, to powiada się o *działności* tego działania.

<sup>7</sup> Konferencja ta była poświęcona związkom prakseologii i filozofii ekonomii.

<sup>8</sup> Interesująca jest argumentacja na rzecz edukacji filozoficznej studentów zarządzania przedstawiona przez jednego z amerykańskich wykładowców: „Artykuł koncentruje się na dwóch głównych ideach: przekonaniu studentów zarządzania do studiowania filozofii i przekonaniu ich, że studiowanie filozofii może być dla nich przydatne ze względu na niepewność występującą w środowisku biznesowym. Rozważono trzy podejścia: podejście historyczne, podejście analityczne i podejście literackie. Pierwsze podejście wymaga przeglądu



organizacyjnej Andrzej K. Koźmiński. Otóż pisał on, że „Kulturę jako »wyuczony produkt grupowego doświadczenia« analizuje Edgar H. Schein (1990, s. 14–19) na trzech poziomach: (1) sztucznych wytworów (artefaktów), (2) wartości pozwalających porównać stany rzeczywiste z pożądanym oraz (3) zasadniczych założeń leżących u podstaw działania, które niekiedy nazywa się »filozofiami«, jak słynna teoria X i teoria Y McGregora. Te ogólne założenia dotyczą takich zagadnień, jak relacje organizacji i otoczenia, natura ludzka, współzależności ludzi i zdarzeń oraz motywacje. Założenia takie są często nieświadome” (Koźmiński, 1998, s. 155). Przytaczając te słowa we wcześniejszym artykule (Gasparski, 2001b, s. 51–73), poświęconym filozofii zarządzania, zauważyłem, że „Wnikliwy czytelnik przytoczonego stanowiska zainteresowany jest tym, czy z zarządzaniem powiązane są tylko ogólne poglądy zwane »filozofiami« opatrzonymi cudzysłowem, czy też zarządzaniem interesuje się filozofia autentyczna, ta bez cudzysłowu, a przynajmniej niektóre jej działy?”. Odpowiedzi – i to pozytywnej – udziela na to pytanie cytowany Koźmiński w innej pracy (Kostera i Koźmiński, 2000, s. 188–204). Dowodu na to, że pozytywna odpowiedź na postawione pytanie jest zasadna dostarczają ponadto prace takich autorów jak: Tadeusz Kotarbiński, Józef Maria Bocheński, Mario Bunge, Herbert A. Simon, Alisdair MacIntyre, Ole Fogh Kirkeby, C. West Churchman, Joseph A. Patrick, John F. Quinn, a ostatnio Eric W.K. Tsang (2017), wymieniając tylko niektórych autorów. Jedni z tego grona uprawiają filozofię analityczną, w taki też sposób ujmując problematykę zarządzania; jest to ujęcie dominujące. Inni, szczególnie postmoderniści, odchodzą od tego kanonu, uważając, że ujęcie fenomenologiczne pozwala na lepsze ujęcie problematyki zarządzania, jeszcze inni gustują w pragmatyzmie. Na kierunek ten składają się zagadnienia metodologiczne, epistemologiczne, prakseologiczne<sup>9</sup>, etyczne i fenomenologiczne.

Kolejnym artykułem z zakresu filozoficznych podstaw organizacji działalności gospodarczej jest artykuł Janiny Filek *Spoleczna odpo-*

---

dorobku głównych filozofów, drugie wymaga analizy wartości takich jak zaufanie, sprawiedliwość, uczciwość, rzetelność, bycie *fair*, rozważa, szacunek, konkurencja, profesjonalizm, a trzecie wymagało oceny prac osób bardziej znanych za ich wkład w literaturę ilustrującą kwestie moralne występujące w ich społeczeństwach” (Small, 2004).

<sup>9</sup> Zagadnienia prakseologiczne zostały przedstawione w Pszczołowski (1978).

wiedzialność biznesu jako nowa wersja umowy społecznej. Autorka zaprasza czytelników do – jak to określa – podróży filozoficzno-historycznej, w toku której nastąpiło dojrzewanie stron umowy do stadium odpowiedzialności poprzedzonego przez stadium wcześniejsze – stadium wolności. Autorka analizuje cztery koncepcje umowy społecznej, a mianowicie: Thomasa Hobbesa, Johna Locke’a, Jeana-Jaquesa Rousseau oraz Immanuela Kanta. Zestawia założenia i strukturę proponowanych umów społecznych z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB) i dochodzi do wniosku, że SOB aspiruje do bycia swego rodzaju nową umową społeczną. Zwraca uwagę na to, że w przypadku SOB mamy do czynienia z umową o charakterze społeczno-gospodarczym, a więc z innym mechanizmem niż ten, który opisał Hobbes w swojej umowie; mamy tu do czynienia z samoograniczeniem stosowanym przez podmioty gospodarcze. Sfera wytwarzania wymaga nie tylko wymiaru moralnego, ale także nowej umowy społecznej wyznaczającej zasady postępowania podmiotów politycznych i gospodarczych, od których zależy kondycja współczesnego człowieka i zbiorowości ludzkich ze względu na potencjalne zagrożenie dla przyszłości Świata. W dyskusji poruszono konieczność odróżniania CSR (*corporate social responsibility*) jako przedsięwzięcia PR-owego od poważnych studiów nad autentyczną odpowiedzialnością interesariuszy zaangażowanych w działalność gospodarczą (por. Fryzel, 2015).

Artykuł Moniki Golonki, pod oryginalnym tytułem *Alicja i organizacje z krainy Szalonego Kapelusznika* dotyczy kwestii przyczyn ograniczania twórczości w organizacjach kształtowanych wedle tradycyjnych zaleceń teoretycznych sformułowanych przez klasyków teorii zarządzania. Zdaniem autorki jest to spowodowane błędnymi założeniami antropologicznymi co do natury człowieka. Edukacja w szkołach biznesu przeżywa kryzys, dla przezwyciężenia którego niezbędne są zmiany przeciwdziałające konfliktom i zaburzeniom psychicznym, podobnie jak w krainie Szalonego Kapelusznika. Jest to postać wywodząca się z angielskiego powiedzenia *mad as a hatter* (szalony jak kapelusznik<sup>10</sup>). Rozwiązaniem, które wskazuje autorka

---

<sup>10</sup> Kapelusznicy podobno miewali stany psychotyczne i tzw. drgawki kapelusznicze ze względu na opary rtęci, którą się posługiwali przy wyrobieniu filcu ([https://pl.wikipedia.org/wiki/Alicja\\_w\\_Krainie\\_Czar%C3%B3w#Bohaterowie\\_ksi%C4%85%C5%BCki](https://pl.wikipedia.org/wiki/Alicja_w_Krainie_Czar%C3%B3w#Bohaterowie_ksi%C4%85%C5%BCki); dostęp: 24.10.2019).

to podmiotowe traktowanie pracowników, a nie sprowadzanie ich do „zasobu” organizacji.

Drugą część tomu – **Raporty z badań i lektur** – otwiera artykuł Andrzeja K. Koźmińskiego, w którym prezentuje on swą książkę *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, przedstawiającą jego oryginalne badania. Autor, specjalizujący się w problematyce zarówno zarządzania, jak i socjologii, przeprowadził obszerne wywiady z wybitnymi osobistościami współczesnej Polski, a byli to: dwaj byli prezydenci, dwu byłych premierów, dwu wicepremierów, jeden generał, czterech uczonych, ośmioro szefów firm, dwu duchownych (w tym kardynał), dwu artystów, dwu szefów organizacji pozarządowych, po jednym wójcie, prezydencie miasta, sportowcu i studencie.

W dyskusji nad tym referatem z uznaniem odniesiono się do koncepcji badań. Szczególnie ważnym głosem była wypowiedź teoretyka podejmowania decyzji Tadeusza Tyszki, który zauważył podobieństwo koncepcji ograniczonego przywództwa i idei ograniczonej racjonalności Herberta A. Simona. Podobnie jak jednostka nie jest zdolna do odbierania i przetwarzania wszystkich napływających informacji, tak przywódca nie jest w stanie dostrzec wszystkich istotnych aspektów kierowania organizacją. Musi słuchać innych i opierać się na ich wiedzy. Ale opieranie się na doradztwie innych nie jest wolne od pułapek. Ci inni bowiem są skłonni do filtrowania w określony sposób informacji dopływających do przywódcy: pochlebcy w jeden sposób, przeciwnicy w inny sposób. W związku z tym, zdaniem Tyszki, pożyteczne byłoby wskazanie sposobów obrony przed tą groźną pułapką.

Pośród licznych kwestii poruszonych w przeprowadzonych wywiadach uwagę poświęcono także etycznemu wymiarowi przywództwa. Rozdział omawiający to zagadnienie Autor opatrzył podtytułem „deptanie trawy”. Oto, czego dowiadujemy się z rekapitulacji wypowiedzi respondentów: (a) przejawiają oni poczucie „etycznej odpowiedzialności” (b) „nie brakuje” im wrażliwości, refleksji etycznej, (c) „mają” pełną świadomość konieczności i wymuszeń „popychających nieuchronnie” w kierunku wyborów „etycznie dwuznacznych” lub „wręcz nieetycznych”, sprzecznych z wyznawanymi wartościami; (d) niektórzy „próbują semantycznej ekwilibrystyki, zastępując termin „bezwzględność” słowami twardość, konsekwencja [...], ale nie zmienia to istoty rzeczy”; (e) „mają” świadomość granic takiego kompromisu, których „nie mogą”, „nie chcą”, „nie zamierzają przekraczać”, te granice wyznacza im „osobista busola etyczna” określona przez „świadomie

wyznawane wartości”, ale jest „kłopot” polegający na tym, że trudno przychodzi im werbalizacja podstaw uzasadnień owych wartości (Koźmiński, 2013, s. 174–179).

Respondenci, jak się okazuje, nie mają wiedzy i umiejętności zdania sprawy „dlaczego wyznają i stosują takie czy inne wartości”. Wskazywane są wprawdzie, jako wartości: skuteczność, otwartość, odpowiedzialność, doskonałość, sprawiedliwość, ale „przebija świadomość konieczności (sic! – przyp. WWG) podejmowania decyzji, jeśli nie nieetycznych, to – w sensie etycznym – dwuznacznych”. Brak jest więc przedstawienia argumentu aksjologicznego tym, komu przewodzą i którzy we wskazywaniu wartości upatrują sens przywództwa. Jest to raczej zwierzchnictwo bez komunikatu aksjologicznego charakterystyczne bardziej dla wodza, aniżeli przywódcy. Potwierdza to konstatacja, że „zgadzają się”, iż przestrzeganie ograniczeń etycznych jest „niezwykłym atrybutem przywództwa”, ale jednocześnie „nie negują” konieczności kompromisów etycznych, a brak właściwej miary, czy granic, kompromisów wynika ze zbyt słabego osadzenia reguł postępowania w systemach meta-wartości” rzadko wyraźnie artykułowanych – przykładowo: „dlatego w biznesie ciężko być etycznym”, bo, co jest etycznym celem w biznesie? (Koźmiński, 2013, s. 180–181) – pytają z młodzieńczą bezradnością.

W kolejnym artykule zatytułowanym *Zaufanie i nieufność w podejmowaniu decyzji*, dostarczającym niejako empirycznego potwierdzenia wskazanych niedostatków etycznych, Andrzej K. Koźmiński i Dominika Latusek-Jurczak przedstawiają wyniki swoich badań dotyczących zaufania i niepewności oraz podejmowania ryzyka w relacjach międzyorganizacyjnych. Autorzy odnotowują fakt zajmowania istotnego miejsca w badaniach nad podejmowaniem decyzji, przez problematykę zaufania w sytuacji gry, tj. gdy decydenci mają choć częściowo niezgodne interesy. Niepewność powodowana jest wielością podmiotów działających, których wyborów nie jesteśmy w stanie przewidzieć z trzech przyczyn: (1) informacja o zachowaniu innych jest niepełna, (2) podmioty działające są wolne w sensie nieprzewidywalności ich zachowań, (3) ludzie zachowują się refleksyjnie, kierując się przekonaniem pochodnym od własnych doświadczeń. Autorzy odnotowują ponadto, że zagadnienie nieufności rzadko do tej pory było ujmowane jako samodzielny problem badawczy. Podjęcie tej problematyki jest więc w pewnym stopniu pionierskie. Doceniając znaczenie

tego zagadnienia w podejmowaniu decyzji menedżerskich, autorzy postulują kontynuowanie stosownych badań.

Krzysztof Zagórski i Andrzej K. Koźmiński w artykule *Wyobraźnia ekonomiczna Polaków w czasach niepewności* prezentują wyniki badań, jakie przeprowadzili wspólnie z zespołem. Były to badania opinii i postaw społeczno-ekonomicznych, zaprojektowanych przez grono naukowców, w skład którego wchodziło: A.K. Koźmiński, G. Rae, W. Morawski, W. Panków, K. Piotrowska, M. Strumińska-Kutra i K. Zagórski (kierownik zespołu). Badania te zostały sfinansowane z grantu Narodowego Centrum Nauki. Były realizowane w latach 2012–2014 przez CBOS metodą CAPI i przeprowadzone na ogólnopolskich, reprezentatywnych próbach liczących po około 1000 dorosłych respondentów każda. Autorzy omawiają szereg empirycznie zbadanych postaw ekonomicznych społeczeństwa polskiego, traktowanych jako element kształtującej się „wyobraźni ekonomicznej” w warunkach niepewności spowodowanej kryzysem. Stwierdzono, że współczesne społeczeństwo polskie charakteryzuje się silnymi tendencjami etatystycznymi. Przedstawione zostały poglądy na istnienie i powagę kryzysu oraz na jego społeczno-ekonomiczne źródła i konsekwencje. Poddano analizie wpływ kryzysu na oceny i przewidywania zmian sytuacji gospodarczej kraju oraz materialnych warunków życia rodzin, a także zależność niepewności przewidywań sytuacji gospodarczej i warunków życia od tego, jak kryzys był postrzegany. Ważne jest przy tym, jak szczegółowe postawy ekonomiczne i bieżące opinie o gospodarce przekładają się na stopień akceptacji obecnego systemu. Badacze zapytali więc respondentów: „Czy – ogólnie rzecz biorąc – prywatna gospodarka wolnorynkowa jest lepszym, czy gorszym systemem, niż socjalistyczna, państwowa gospodarka planowa?”. Znaczny odsetek osób nie potrafił sobie wyrobić na ten temat zdania. Czyżby wpłynęły na to perturbacje wywołane przez kryzys? – zastanawiają się badacze. Zwrócono także uwagę na wpływ wzrostu cen na zachowania ekonomiczne oraz na powiązanie konsumpcji, oszczędzania i korzystania z kredytów. Te ostatnie, zdaniem autorów, zmniejszają się „wraz z wiekiem i z przekonaniem o tym, że Polska wkrótce odczuje silniej skutki kryzysu. Niezależne są natomiast od obiektywnych i subiektywnych warunków bytu oraz od ocen sytuacji gospodarczej kraju, w tym inflacji.” Najbardziej ogólnym wnioskiem płynącym z omawianej analizy – piszą autorzy badań - jest stwierdzenie silnego związku spraw społecznych i ekonomicznych w opinii publicznej.

Autorem interesującej książki *Szczególne teoria zatrudnienia: jak wykorzystać przedsiębiorstwa, rynki i państwa do tworzenia atrakcyjnej pracy* jest prof. Adam Noga. Przedstawił on główne myśli tej rozprawy w artykule zatytułowanym *Dobra współproduktywne i szczególne teoria zatrudnienia dla krytycznej teorii organizacji*. Po przypomnieniu o zaangażowaniu ekonomistów w rozwijanie teorii organizacji i zarządzania oraz specjalistów z zakresu *management science* w badania zaliczane do ekonomii autor stwierdza, że podtrzymywanie globalnego popytu politykami fiskalnymi wprawia w zachwyty jedynie analityków i polityków, martwią zaś osoby prowadzące gospodarstwa domowe i społeczeństwa obywatelskie. W związku z tym sugeruje przeprowadzenie reform instytucjonalnych w celu stworzenia warunków dla rozwoju dóbr intelektualnych, ekologicznych, zdrowotnych i społecznych, które mają charakter współproduktywne. Jest to taki proces, w którym jakaś wykreowana lub nabyta wielkość umożliwia tworzenie lub nabycie innego dobra umożliwiającego stworzenie kolejnego dobra. Taki łańcuch lub kaskada umożliwia rozwój małym i ubogim gospodarstwom i przekształcenie się w większe jednostki. W artykule zaprezentowano tzw. szczególną teorię wartości dóbr uwzględniających ich współproduktywności. Autor zwraca uwagę, że wprawdzie teoria ta wskazuje, że gospodarstwa domowe przechodzą do dużych pętli: konsumpcji, pracy, rynku i społeczeństwa, to nie czynią tego samodzielnie, nie przebijają się do tych wyższych poziomów wydajności i poziomu życia. Niezbędna jest pomoc przedsiębiorstw, rynków i państwa zapewniających pozytywną współproduktywność między wszystkimi regulatorami gospodarki.

Andrzej Blikle, autor kolejnego artykułu, zachęca do lektury książki poświęconej również pracy, ale pracy organizowanej w inny, niż czyniono to dotychczas, sposób, opisany w książce Frederica Lalouxa, pod tytułem *Pracować inaczej*. Autor książki o nowatorskim modelu organizacji pisze, że „Przyjęcie tak praktycznej perspektywy nie wyklucza również rozważenia większych implikacji społecznych i środowiskowych. Sposób prowadzenia działalności gospodarczej przerósł bowiem możliwości naszej planety. Istniejące obecnie organizacje mają swój udział w drenowaniu zasobów naturalnych na masową skalę, w niszczeniu ekosystemów, w zmianie klimatu, wyczerpywaniu zasobów wody i gleb uprawnych. Gramy z przyszłością w balansowaniu na krawędzi przepaści, zakładając się, że więcej technologii uzdrowi rany jakie zostały zadane planecie przez nowoczesną cywilizację.

Z ekonomicznego punktu widzenia model ciągłego wzrostu przy ograniczonych zasobach musi dojść do ściany; ostatnie kryzysy są być może tylko zapowiedzią katastrof, które jeszcze przed nami. Prawdopodobnie nie jest przesadą, lecz smutną rzeczywistością, że samo przetrwanie wielu gatunków, ekosystemów i być może rasy ludzkiej zależy od naszej zdolności przejścia do wyższych form świadomości, z poziomu których zaczniemy współpracować w nowy sposób, by uzdrowić nasze relacje ze światem i naprawić szkody, jakie wyrządziliśmy” (Laloux, 2015, s. 13–14).

*Rola innowacji społecznych w miejscu pracy – wnioski z badań* to tytuł artykułu trojga autorów Małgorzaty Ćwil, Bolesława Roka i Marty Strumińskiej-Kutry. Autorzy przedstawiają wyniki badań, których celem było zrozumienie zjawiska innowacji społecznych w miejscu pracy i zidentyfikowanie jego relacji z jakością życia w miejscu pracy. Starali się znaleźć odpowiedź na następujące pytania badawcze: „Na czym polega rola pracowników w procesie projektowania, wdrożenia innowacji?”, „Jakie znaczenie mają dla tego procesu formalne i nieformalne struktury organizacyjne?”, „Jaka jest relacja między innowacjami i jakością życia pracowników?”. Badano także zależności występujące między strukturami organizacyjnymi i indywidualnymi postawami pracowników różnego szczebla. W wyniku przeprowadzonych badań autorzy doszli do wniosku, że innowacje społeczne<sup>11</sup> w miejscu pracy umożliwiają zwiększenie efektywności pracy, podniesienie wyników ekonomicznych, podniesienie jakości życia pracowników. Jest więc ona pożądanym atrybutem organizacji.

Część trzecia tomu to ***Praktyka zarządzania w organizacjach***. Część tę otwiera artykuł Czesława Szmidta *Patologie i dysfunkcje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi* przedstawiający ciemniejszą stronę praktyki funkcjonowania organizacji i dewiacji związanych z zarządzaniem. W szczególności autor omawia występowanie patologii i dysfunkcji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, w tym procesów negatywnie wpływających na funkcjonowanie organizacji. Autor analizuje pojęcia służące do opisu niesprawności w organizacjach, a następnie omawia mobbing, molestowanie seksualne i wypalenie zawodowe jako typowe zjawiska patologiczne obecne w życiu

---

<sup>11</sup> Należy odnotować opublikowanie książki o teoriach innowacji społecznych Danielle Logue (2019). *Theories of Social Innovation*. Cheltenham (UK) – Northampton MA (USA): Edward Elgar Publishing (przypis WWG).

organizacyjnym. W dalszej części artykułu przedstawione zostały inne dysfunkcje cechujące zarządzanie zasobami ludzkimi. Dyskusja nad przedstawionymi zagadnieniami była poprowadzona według zasad debaty oksfordzkiej<sup>12</sup>.

Próba odpowiedzi na pytanie o to *Jaka polityka przedsiębiorczości?*, czyli jaka powinna być polityka względem przedsiębiorców i przedsiębiorczości, jest artykuł wybitnego znawcy tego zagadnienia Jerzego Cieślika. Autor, stwierdziwszy, że nastąpiła znacząca zmiana w polskiej przedsiębiorczości, postuluje wprowadzenie niezbędnych modyfikacji, które wyeliminowałyby kakofonię „sprzecznych opinii i oczekiwań a także tzw. prawd obiegowych, czyli pozornie oczywistych powszechnie uznawanych tez, których popularność wynika nie tyle z solidnych podstaw empirycznych, ile z faktu, że wszyscy je powtarzają”. W związku z oczekiwaniem środowiska przedsiębiorców na interwencję państwa Jerzy Cieślik podpowiada tzw. efektuacyjną (*effectuation*)<sup>13</sup> politykę względem przedsiębiorczości autorstwa Sarah D. Sarasvathy<sup>14</sup>. Prof. Cieślik oferuje zestaw tez dotyczących tego systemu, wskazując, że rozwinięcie tych tez zainteresowany czytelnik znajdzie w książce autora artykułu pt. *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój* (Cieślik, 2014).

Kolejny artykuł – *Etyka – audyt etyczny w bankach* – jest autorstwa dwu znawczyń etyki bankowej Róży Milic-Czerniak i Moniki Jachimowskiej. Autorki przedstawiają rudymenty wymiaru etycznego w działalności finansowej, aby na tym tle zarysować wymagania etyczne współcześnie stawiane bankom. Pomocne w tym jest okresowe przeprowadzanie audytów mających na celu uzyskanie informacji służących wzmocnieniu praktyki ładu korporacyjnego i wskazaniu obszarów,

---

<sup>12</sup> Debata oksfordzka (debata uniwersytecka) – rodzaj debaty, w której zdecydowanie zabronione jest obrażanie bądź wyśmiewanie mówców strony przeciwnej. Zadaniem debaty jest dyskusja nad tezą. Debatują przeciwnicy tezy oraz jej obrońcy. Przewodniczy im marszałek, który ma do pomocy sekretarza czuwającego nad czasem i kolejnością wypowiedzi. Typ debaty pochodzi z Uniwersytetu Oksfordzkiego.

<sup>13</sup> Logika myślenia odkryta w wyniku badań naukowych, wykorzystywana przez ekspertów-przedsiębiorców do budowania udanych przedsięwzięć (<https://www.effectuation.org/>) (dostęp: 30.12.2019).

<sup>14</sup> Sarah D. Sarasvathy jest profesorką i kierownikiem Katedry Przedsiębiorczości im. Jamuna Raghavana w Indian Institute of Management, Bangalore oraz profesorem Business Administration im. Paula M. Hammakera (<https://www.darden.virginia.edu/faculty-research/directory/saras-d-sarasvathy>) (dostęp: 30.12.2019).



w których potrzebna jest interwencja. Banki wkładają wiele wysiłku w działania zorientowane na wdrożenie regulacji etycznych (kodeksów etyki, kart wartości itd.), ale brakuje im odpowiednich narzędzi i metod monitorowania realizacji tych zasad, a następnie zarządzania nimi, co zapewnić może audyt etyczny. Jest on – piszą autorki – metodą oceny respektowania przez banki elementów infrastruktury etycznej, przyczyniając się do zmiany percepcji społecznej i poprawy reputacji banków. W dyskusji zwrócono uwagę na krytykę praktyk stosowanych przez niektóre banki i postulowano większą dbałość o infrastrukturę etyczną instytucji finansowych ze względu na ich odpowiedzialność powierniczą. Autorki podkreślają, że: „Osiągnięcie nawet najniższego poziomu zachowań etycznych nie jest możliwe bez bieżącego monitorowania, określenia osób odpowiedzialnych za przestrzeganie zasad oraz włączenia zachowań etycznych do systemu nagradzania (i karania). Podstawowe standardy etyki powinny być spoiwem jednolitych zasad, funkcjonującym na zasadzie koncepcji „inteligencji roju” (*swarm theory*), a więc powszechnego kierowania się kilkoma prostymi regułami (wartościami) wobec wszystkich interesariuszy, będącymi źródłem złożonych, ale skoordynowanych zachowań.”

W związku z tym artykułem dobrze będzie zacytować stwierdzenie Tadeusza Kotarbińskiego: „Jedno wydaje się pewne – także w społeczeństwie pluralistycznym jest nieodzowny przynajmniej minimalny konsens w zakresie podstawowych wartości moralnych” (Kotarbiński, 1987, s. 16). Niepewność etycznych wyborów powodowana jest niedostatkiem wiedzy z zakresu etyki, na co zwracał uwagę Filozof, polemizując z tymi, którzy uważają, że „cnota i etyczność są rzeczą serca”, a nie rozumu (Kotarbiński, 1987, s. 87). Zauważając „że w żadnej dziedzinie kultury nie ma wydoskonaień czysto uczuciowych, dla czysto sprawczych zawsze potrzebna się okazuje teoretyczna przyprawa [...] w moralności – jak i w gospodarstwie – namysł racjonalny, a nie co innego, prowadzi do znajomości prawd i demaskowania błędów, a znajomość prawd wskazuje stosowne środki do celów. [...] fanatyzm zasila się nie prawdami, zawartymi w teoriach, lecz tym, co jest w nich [doktrynach – WWG] nieracjonalnego, zwłaszcza zaś pasożytuje na uproszczeniach robionych dla propagandy i reklamy (Kotarbiński, 1987, s. 94–96).

Paweł Krzyworzeka prezentuje zagadnienie *Nagradzanie zewnątrz-organizacyjne: Między darem a towarem (z nowym komentarzem autora)*, jak głosi tytuł artykułu jego autorstwa. „Nagradzanie zewnątrz-

-organizacyjne – pisze – jest efektem działania bazującego na wykorzystaniu nieuświadomianej kompetencji kulturowej podobnej do tej, która sprawia, że wiemy, jak obdarowywać i odwzajemniać dary.” Autor skupił się na badaniu różnych rodzajów nagradzania przez podmioty zewnętrzne w stosunku do organizacji. Badanie nagradzania ma na celu identyfikację ukrytych pod powierzchnią aspektów działań organizacji. Cele, które stawiane są nagrodom, a także cele instytucji nagradzających nie zawsze są formułowane wprost, a efekty działań tych nagród nie są w pełni uświadamiane przez osoby, których to dotyczy. Omawiane badania mieszczą się w nurcie krytycznych studiów zarządzania. Autor wskazuje cztery wymiary nagradzania: organizacyjne usytuowanie nagrody, obiektywizm, rytualizacja nagradzania, depersonalizacja polegająca na wyróżnianiu produktów lub marek. Wymiarem najważniejszym jest obiektywizm. W dyskusji zwracano uwagę na etyczny aspekt nagradzania, wskazując przypadki przyznawania dyplomów czy statuetek lub medali po uprzednim wpłaceniu jakiejś kwoty (tzw. wpisowego) na rzecz nagradzającego przez firmę, której zależy na wyróżnieniu. Stanowi to swego rodzaju handel odpustami grzechów etyczno-biznesowych czy CSR-owych. Autor w nowym wprowadzeniu do artykułu (referatu) wygłoszonego na Seminarium informuje, że z badań, które przeprowadził, wynika, że takie postępowanie nie jest dominujące w świecie nagród biznesowych. Aspekt biznesowy częściej wiąże się ze sponsorowaniem, a samo nagradzanie służy zwracaniu uwagi na dobre praktyki w biznesie. Zdaniem autora te właśnie względy przeważają.

Czwartą część – **Zarządzanie publiczne i jego kontekst** – otwiera artykuł Konrada Raczkowskiego zatytułowany *Współczesne zarządzanie publiczne*. Zarządzanie to, zdaniem autora, jest syntezą funkcjonalizmu, ekonomizmu i humanizmu. Częściej jest ono obecne w rozważaniach teoretycznych, zaś w praktyce „jest dobrem rzadko spotykanym”, jak pisze autor. Pochodną kryzysu finansowego jest globalny kryzys przywództwa. Niezbędne jest zarządzanie publiczne definiowane jako „zdolność efektywnej realizacji interesu publicznego, przy pomocy organizacji publicznych, społecznych oraz non profit”. Koncepcja zarządzania publicznego ilustrowana jest przykładami działalności państw Europy Zachodniej, Ameryki Północnej, Japonii oraz Australii. W dyskusji przypomniano słowa Herberta A. Simona z nowej przedmowy do dawnego traktatu o administracji publicznej:

„Żadna wiedza o technikach administracji nie może uwolnić administratora od moralnego wyboru – wyboru co do celu organizacji i metod dotyczących traktowania innych ludzi w organizacji. Jego kodeks etyczny jest w takim samym stopniu ważny jako składowa kompetencja jako administratora, w jakim ważna jest jego wiedza o działaniu administracji, a kodeksu tego nie dostarczy »nauka« o administracji” (Simon, Thompson i Smithburg, 2000).

Artykuł Juliana Auleytnera *Zarządzanie strukturą społeczną* omawia aranżację, przez którą rozumie się złożony zbiór gospodarstw domowych (strukturę), który jest zróżnicowany wewnątrznie ze względu na stosunek do własności, posiadane dochody, wiek, wykształcenie oraz miejsce zajmowane w hierarchii. W pierwszej części artykułu przypomniano, jaka była struktura społeczna w PRL-u i przeciwstawiono jej tworzącą się strukturę społeczną niepodległej Polski. Autor stwierdza, że ustrój socjalistyczny okazał się niezdolny do konkurencyjności w gospodarce, przy czym nie odpowiadał rosnącym aspiracjom ludności. Jego upadek spowodowany sytuacją polityczną i ekonomiczną postawił na nowo problem struktury społecznej jako „koła zamachowego” gospodarki. W dalszym ciągu artykułu autor omawia elementy i aspekty nowej, tworzącej się, struktury społecznej. Zdaniem autora „Polska wchodzi w nowy etap zarządzania, na którym gospodarstwo zorganizowane społeczeństwo (nowe struktury społeczne) stopniowo zastąpią państwo w realizacji przestrzeni wolności gospodarczej.” Jednakże – podkreśla na koniec – „nie mamy na razie żadnego wyobrażenia, jak będzie wyglądać europejska przestrzeń socjalna [...] w najbliższej przyszłości. W przestrzeni tej nastąpią zmiany w strukturach społecznych, poszerzenie wolności jednostki, korzystanie z uprawnień do poprawy jakości życia w całej Unii Europejskiej.”

Zagadnieniu społecznego kontekstu zarządzania publicznego jest poświęcony, bogaty w odwołania do literatury przedmiotu, artykuł Elżbiety Mączyńskiej zatytułowany *Łamane umowy jako syndrom anomii i dysfunkcji ustroju społeczno-gospodarczego*. Autorka zdaje sprawę z notorycznego niedotrzymywania zawartych porozumień, przyjętych zobowiązań, danego słowa nawet wówczas, gdy czynione to było pod przysięgą. Powoduje to pogłębiający się brak zaufania oraz anomie. Przykłady dostarczają nawet najwyższe szczeble władzy, jest nim „niemalże notoryczne i w zasadzie bezkarne łamanie przez niektóre kraje Unii Europejskiej reguł obowiązującego te kraje traktatu

z Maastricht” – stwierdza autorka. Sugerowanym antidotum na te negatywne zjawiska jest koncepcja ordoliberalizmu, będącego modelem równowagi, w którym godzone są interesy ekonomiczne i społeczne.

Profesor Wiesław L. Nowiński jest autorem bardzo zaangażowanego emocjonalnie artykułu zatytułowanego *Teraz Polska Innowacyjna, Polska++*. *Jak ją zbudować?*. Artykuł pisany jest jako program dla młodych utalentowanych adeptów różnych dziedzin aktywności zawodowej, z zamiarem pobudzenia ich do przedsiębiorczej aktywności. Autor, będąc doświadczonym przedsiębiorcą i twórcą licznych innowacyjnych rozwiązań, pragnie przenieść osobiste doświadczenie na słuchaczy i czytelników zaangażowanego tekstu.

Kolejnym artykułem jest, bogata w oryginalne terminy, praca prof. Józefa Oleńskiego *Środowisko informacyjne w demokratycznym państwie prawnym*, poświęcona społecznemu bezpieczeństwu informacyjnemu współczesnego państwa. Autor uważa, że bezpieczeństwo to jest warunkiem demokratyczności; w przeciwnym przypadku grożą liczne manipulacje wpływające na zachowania ludzi. Warto w związku z tym zacytować artykuł opublikowany w tygodniku „Nature” z początku września 2019 roku. W artykule tym opisano manipulację polegającą na doborze i selekcji informacji docierającej *via* sieci społecznościowe do osób uczestniczących w procesie wyborczym w celu skłonienia ich do zmiany decyzji wyborczych. Otóż grupa uczonych z kilku renomowanych uczelni amerykańskich (Uniwersytet w Houston, MIT, Uniwersytet Pensylwanii) przeprowadziła eksperyment oraz symulacje komputerowe. Eksperyment polegał na skłanianiu uczestników głosowania do tego, aby wybrali mniejsze zło w imię wyższego dobra. Eksperyment wykazał, że ingerencja zewnętrzna w „bańki informacyjne”, w których znajdują się głosujący, może ich „przeprogramować”, skłaniając do postępowania wbrew sobie, wypaczając demokratyczny wynik<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Cytowane za: Bójko (2019, s. 18). W artykule tym opisano manipulację z 1812 roku, polegającą na takim ukształtowaniu okręgu wyborczego, aby zapewnić korzystny wynik danej partii. Autorem takiego postępowania był gubernator stanu Massachusetts Elbridge Gerry, od nazwiska którego oraz słowa „salamandra” (ang. *salamander*), bowiem to właśnie zwierzę miał przypominać kształt jednego z okręgów, który Gerry, jako gubernator stanu Massachusetts, wykreślił na mapie wyborczej tak, aby zwiększyć szanse wyborcze kandydatów wystawionych przez jego partię, takie postępowanie nazywane jest „gerrymanderingiem”.

Profesor Oleński uważa, że w świecie informacji występuje prawidłowość podobna do tzw. prawa Kopernika-Greshama głoszącego, że na rynku gorszy pieniądź wypiera pieniądź lepszy<sup>16</sup>. Otóż podobnie, pisze autor artykułu, na rynku informacyjnym informacja gorsza wypiera informację lepszą. Tę – jak sądzi – prawidłowość nazywa fundamentalnym prawem informacji.

Na zakończenie *Przedmowy* dobrze będzie przypomnieć, że „Dyskusja ułatwia zbliżenie się do prawdy, dyskusja ustaje, jeżeli dozwolone jest głoszenie tezy, a zabronione głoszenie antytezy” (Kotarbiński, 1986, s. 43). Kierując się tym zaleceniem, Seminarium KTO zawsze było otwarte na prezentowanie tez oraz zdań przeciwnych – antytez. Kto uczestniczył w sesjach Seminarium, ten o tym wie i zapewne brzmia mu w pamięci głosy zaangażowanych dyskutantów. Ta sama zasada otwartości przysługuje także Czytelnikom tego tomu, który jego redaktorzy przedkładają do oceny i upowszechnienia osobom zainteresowanym rozwojem krytycznej teorii organizacji dostarczającej filozoficznej refleksji zarówno teorii, jak i praktyce organizacji i zarządzania.

Jakże zbieżnie z charakterystyką współczesnej – czwartej, jak się powiada – rewolucji przemysłowej brzmia końcowe słowa *Abecadła praktyczności* (Kotarbiński, 1972, s. 80; 2003, s. 25): „Możliwości ludzkiej techniki i organizacji są nieskończenie groźne i nieskończenie wspaniałe – pisał Tadeusz Kotarbiński – a jedyna droga do opanowania grozy prowadzi przez dalszy wspaniały rozwój zarówno techniki, jak organizacji, którym teoria sprawności może dopomóc w granicach jej naturze właściwych” (Gasparski, 2019, s. 253–270).

Po dwudziestu latach pałeczkę sztafetową prowadzenia Seminarium KTO przekazaliśmy Pani prof. Dominice Latusek-Jurczak oraz Panu prof. Dariuszowi Jemielniakowi – przedstawicielom młodszego pokolenia badaczy zarządzania, życząc powodzenia w tej przygodzie

---

<sup>16</sup> Sformułowanie tego prawa przypisuje się Mikołajowi Kopernikowi (traktat *Monetae cudendae ratio* z 1526 roku, pracę po raz pierwszy wydano drukiem w 1816 roku pod zmienionym tytułem: *Dissertatio de optima monetae cudendae ratione*, tytuł tłumaczony jest na język polski jako *O sposobie bicia monety lub Sposób bicia monety*) ([https://pl.wikipedia.org/wiki/Monetae\\_cudendae\\_ratio](https://pl.wikipedia.org/wiki/Monetae_cudendae_ratio)) oraz Thomasowi Greshamowi i kilku innym ekonomistom. Już wcześniej prawidłowości te opisali grecki dramatopisarz z V wieku p.n.e. Arystofanes w komedii *Żaby* i XIV-wieczny filozof Mikołaj z Oresme w pracy *Tractatus de origine, natura, iure et mutationibus monetarum*: ([https://pl.wikipedia.org/wiki/Prawo\\_Kopernika-Greshama](https://pl.wikipedia.org/wiki/Prawo_Kopernika-Greshama); dostęp: 15.12.2019).

intelektualnej, jaką niewątpliwie jest dbałość o krytyczną debatę nad ważnymi *hic et nunc* problemami organizacji i zarządzania. Sekretariat Seminarium KTO prowadzony z zaangażowaniem był i będzie przez Panią Wandę Widziszewską.

Wojciech W. Gasparski

## Bibliografia

- Bójko, M. (2019). Jak oszukać demokrację. *Gazeta Wyborcza*, 18 września.
- Cieślik, J. (2014). *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Fryzel, B. (red.) (2015). *The True Value of CSR: Corporate Identity and Stakeholder Perceptions*. London: Palgrave Macmillan.
- Gasparski W. (1989). Filozofia praktyczności: Przyczynek do studiów nad fenomenem Tadeusza Kotarbińskiego w polskiej filozofii XX w. *Prakseologia*, 1–2(102–103).
- Gasparski, W. (1991). Filozofia Tadeusza Kotarbińskiego filozofią praktyczności. W: W. Gasparski i A. Strzałecki (red.), *Logika, praktyka, etyka: Przesłania filozofii Tadeusza Kotarbińskiego*. Warszawa: Towarzystwo Naukowe Prakseologii.
- Gasparski, W. (1993). A Philosophy of Practicality: A Treatise on the Philosophy of Tadeusz Kotarbiński. *Acta Philosophica Fennica*, Vol. 53. Helsinki: Societas Philosophica Fennica.
- Gasparski, W. (2001a). Tadeusz Kotarbiński. W: W. Mackiewicz (red.), *Polska filozofia powojenna*. Warszawa: Witmark.
- Gasparski W. (2001b). Filozofia i zarządzanie. W: *Tworzenie nowego: Andrzejowi Krzysztofowi Koźmińskiemu w 60 rocznicę urodzin*. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Gasparski, W.W. (2017). Ekonomia i zarządzanie z filozoficznej perspektywy – przegląd zagadnień. W: E. Mączyńska i J. Sójka (red.), *Etyka i ekonomia: W stronę nowego paradygmatu*. Warszawa: Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.
- Kostera, M. i Koźmiński, A.K. (2000). Wartości i normy w zarządzaniu. W: J. Dietl i W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kotarbiński, T. (1972). *Abecadło praktyczności*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kotarbiński, T. (1986). *Aforyzmy i myśli*. Warszawa: PIW.
- Kotarbiński, T. (1987). *Pisma etyczne*. Wrocław: Ossolineum.

- Kotarbiński, T. (1999). Od tematu do Traktatu. W: *Dzieła wszystkie: Prakseologia Część I*. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (2000). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (2003). *Dzieła wszystkie. Prakseologia – Część II*. Wrocław: Ossolineum.
- Koźmiński, A.K. (1998). *Odrabianie zaległości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. (2013). *Ograniczone przywództwo: Studium empiryczne*. Warszawa: Poltext.
- Logue, D. (2019). *Theories of Social Innovation*. Cheltenham (UK) – Northampton MA (USA): Edward Elgar Publishing.
- Schein, E.H. (1990). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco–Oxford: Jossey Bass.
- Pszczółowski, T. (1978). *Matej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
- Schön, D.A. (1992). The Crisis of Professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice. W: J.L. Auspitz, W.W. Gasparski i in. (red.), *Praxiologies and the Philosophy of Economics*. New Brunswick (USA)–London (UK): Transaction.
- Schön, D.A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco–London: Jossey-Bass.
- Simon, H.A., Thompson, V.A. i Smithburg, D.W. (2000). *Public Administration*. New Brunswick–London: Transaction.
- Small, M.W. (2004). Philosophy in management: A new trend in management development. *Journal of Management Development*, 23(2), 183–196.
- Tsang, E.W.K. (2017). *The Philosophy of Management Research*. Abingdon: Routledge.





---

## Autorzy – noty biograficzne

---

**Prof. dr hab. Julian Auleytner** – wykładowca akademicki UW (1988–2013). Założyciel uczelni WSP TWP (obecnie Uczelnia Korczaka) i jej rektor w latach 1993–2019. Wykładowca uczelni w Passau, Gran Canaria i Salonikach. Autor ponad 350 artykułów i książek z obszaru polityki społecznej. Promotor 6 doktorów i ok. 400 magistrantów. Wieloletni członek Komitetów PAN: Prognoz Polska 2000+ oraz Nauk o Pracy i Polityce Społecznej. Członek Prymasowskiej Rady Społecznej okresu stanu wojennego. Prezes Polskiego Towarzystwa Polityki Społecznej w latach 2001–2016.

**Prof. dr hab. Andrzej Blikle** – naukowiec w obszarze matematycznych podstaw informatyki. Od 2018 roku prowadzi też firmę doradczo-szkoleniową Andrzej Blikle Doradca w obszarze zarządzania jakością oraz samoorganizacji turkusowej. Jego książka *Doktryna jakości – rzecz o skutecznym zarządzaniu* zajęła w 2015 roku I miejsce w kategorii „Najlepszy poradnik ekonomiczny” w konkursie Economicus 2015 organizowanym przez „Dziennik Gazeta Prawna”, a w 2016 roku otrzymała nagrodę Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie „za najlepszą pracę z zakresu nauk o przedsiębiorstwie w latach 2014–2015”. Jest członkiem Europejskiej Akademii Nauk, Rady Języka Polskiego i ponad 20 innych organizacji.

**Prof. dr hab. Jerzy Cieślik** – w latach 1971–1990 pracownik naukowo-dydaktyczny SGPiS (SGH). W okresie 1990–2003 współzałożyciel, członek zarządu, a w latach 1996–2000 prezes zarządu Ernst & Young

w Polsce. Od 2004 roku profesor i dyrektor Centrum Przedsiębiorczości Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Autor licznych publikacji naukowych krajowych i międzynarodowych, dotyczących przedsiębiorczości, innowacji i internacjonalizacji oraz polityki gospodarczej, w tym monografii: *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój* (2014) oraz *Entrepreneurship in Emerging Economies Enhancing its Contribution to Socio-Economic Development* (2017).

**Małgorzata Ćwil** – pracownik naukowo-dydaktyczny Centrum Gier Symulacyjnych i Grywalizacji Akademii Leona Koźmińskiego. Absolwentka Psychologii w Zarządzaniu w Akademii Leona Koźmińskiego oraz Metod Ilościowych w Ekonomii i Systemów Informacyjnych w Szkole Głównej Handlowej. Obecnie realizuje studia doktoranckie z zakresu nauk o zarządzaniu w Akademii Leona Koźmińskiego. Do jej głównych zainteresowań naukowo-badawczych należą: analiza postaw pracowników wobec wprowadzanych w organizacjach zmian, zastosowanie gier i grywalizacji w procesie edukacji oraz wdrażanie nowych technologii w przedsiębiorstwach. Autorka wielu publikacji naukowych oraz współtwórczyni gier edukacyjnych.

**Prof. UEK dr hab. Janina Filek** – od roku 1977 zatrudniona w Katedrze Filozofii UE w Krakowie. W latach 2013–2016 pełniła funkcję Kierownika Katedry Filozofii, a w latach 2017–2019 Kierownika Zakładu Etyki i Filozofii. Od 2003 r. pełnomocnik Rektora UEK ds. Osób Niepełnosprawnych. W latach 2016–2017 pełniła funkcję Prorektora UEK ds. Komunikacji i Współpracy, a od roku 2019 – funkcję Prorektora UEK ds. Kształcenia i Studentów. Autorka podręcznika *Wprowadzenie do etyki biznesu*, a jednocześnie redaktorka poradnika *Etyczne aspekty działalności jednostek samorządu terytorialnego* oraz autorka monografii: *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego* (2004), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa wersja umowy społecznej* (2013).

**Prof. dr hab. Wojciech W. Gasparski** – profesor emeritus Akademii Leona Koźmińskiego, kierował Katedrą i Centrum Etyki Biznesu, pełnił funkcję prorektora ds. badań naukowych. Wcześniej kierował Zakładem Prakseologii i przewodniczył radzie naukowej IFiS PAN. Jest honorowym członkiem Komitetu Naukoznawstwa PAN, członkiem rzeczywistym Towarzystwa Naukowego Warszawskiego, członkiem

Polskiego Towarzystwa Filozoficznego, honorowym prezesem Towarzystwa Naukowego Prakseologii. Autor i redaktor licznych prac z zakresu prakseologii, etyki biznesu, metodologii dyscyplin praktycznych. Odznaczony Krzyżem Komandorskim Orderu Odrodzenia Polski, Medalem Komisji Edukacji Narodowej i Medalem Zasłużonego Pracownika ALK.

**Dr hab. Monika Golonka** – przez ponad 10 lat pracowała w polskich i międzynarodowych firmach high-tech. Obecnie pracuje jako niezależny badacz i prowadzi własną firmę. Zainteresowania naukowe obejmują realistyczną tradycję intelektualną, organizację i zarządzanie, a także wolność w pracy intelektualnej i twórczej. Uczy w Akademii Leona Koźmińskiego.

**Monika Jachimkowska** – magister prawa i absolwentka studiów podyplomowych w zakresie bankowości oraz prawa Unii Europejskiej. Ma ponad dwudziestoletnie doświadczenie w pracy w międzynarodowych i krajowych instytucjach finansowych. Specjalizuje się w rozwoju programów zarządzania ryzykiem braku zgodności w organizacjach, tworzeniu i wdrażaniu standardów oraz mierników kultury zgodności, w tym programów ograniczających ryzyko misselingu. Współautorka branżowych kodeksów etyki oraz dobrych praktyk mających wspierać budowanie kultury etycznej w organizacjach finansowych. Dyrektor w Departamencie Zgodności w wiodącej instytucji finansowej oraz Członek Komisji Etyki Bankowej przy Związku Banków Polskich.

**Prof. dr hab. Witold Kieżun** – dr hab. nauk ekonomicznych ze specjalizacją organizacja i zarządzanie, profesor ekonomii ze specjalizacją organizacja i zarządzanie, dr honoris causa Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, honorowy profesor Bradford School of Management – Bradford University. W latach 70. kierownik Zakładu Prakseologii Polskiej Akademii Nauk, a następnie kierownik Zakładu Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i kierownik Zakładu Administracji Publicznej Instytutu Organizacji Zarządzania i Doskonalenia Kadr. W latach 1980–1998 profesor Temple University w Filadelfii, Duquesne University w Pittsburgu, kierownik projektu Organizacji Narodów Zjednoczonych w Centralnej Afryce (Burundi i Rwanda), ekspert rządu w Burkina Faso, a następnie profesor EHC Université de Montréal i Université

du Québec à Montréal i Przewodniczący Rady Programowej Polish Institute of Arts and Sciences McGill University w Montrealu. W roku 1998 wrócił do Polski.

Autor 74 zwartych pozycji wydawniczych (książek i skryptów naukowych), 55 rozdziałów w monografiach zbiorowych, około 260 artykułów i referatów w języku polskim, angielskim, francuskim, hiszpańskim, rosyjskim i czeskim, dwóch pozycji literackich i szeregu utworów muzyki fortepianowej. Członek (akademik) International Academy of Management USA – wybrany w 1983 roku.

**Prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński** – członek korespondent PAN, profesor zwyczajny, ekonomista i socjolog, autor ponad 50 książek z dziedziny zarządzania publikowanych w różnych językach, wykładowca w polskich i zagranicznych uczelniach, promotor wielu wybitnych uczonych, zasiada w radach nadzorczych spółek. Współzałożyciel i pierwszy wieloletni Rektor Akademii Leona Koźmińskiego, obecnie jej Prezydent. Odznaczony m.in. Krzyżem Kawalerskim, Krzyżem Oficerskim i Komandorskim Orderu Odrodzenia Polski. Doktor Honoris Causa Uniwersytetu Szczecińskiego (2015) oraz ESCP Europe Business School (2017).

**Prof. ALK dr hab. Paweł Krzyworzeka** – badacz interdyscyplinarny, antropolog kulturowy i teoretyk organizacji. Pracował naukowo na Uniwersytecie Warszawskim, w Państwowym Muzeum Etnograficznym oraz na Cornell University. Zdobywca stypendium Fulbright Senior Advanced Research Award. Prowadzi zajęcia z metod jakościowych, zarządzania międzynarodowego, zarządzania wiedzą, zachowań organizacyjnych, HR oraz prowadzenia działalności biznesowej na rynkach wschodzących. W 2017 roku wydał książkę zatytułowaną *Nagrody biznesowe. Etnografia rytuałów merytokracji o nagrodach przyznanych dużym polskim spółkom (WIG30)*. Omawia w niej mechanizmy stojące za powszechnością i skutecznością nagradzania.

**Prof. dr hab. Dominika Latusek-Jurczak** – kierownik Katedry Zarządzania w Akademii Leona Koźmińskiego. Była stypendystką Fundacji Fulbrighta na Uniwersytecie Stanforda w USA. Wyróżniona przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego nagrodą dla wybitnych młodych naukowców. Laureatka programu „Lider” w Narodowym Centrum

Badań i Rozwoju. Jest członkiem Akademii Młodych Uczonych i Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk.

**Prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska** – profesor nauk ekonomicznych, związana ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie; organizatorka i kierownik prowadzonych w SGH Podyplomowych Studiów Wyceny Nieruchomości. Członek Rady Naukowej Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN oraz członek Prezydium Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus”. Członek Komitetu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. Prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Członek Narodowej Rady Rozwoju. Specjalistka z dziedziny ekonomii, w tym analizy ekonomicznej, finansów i wyceny przedsiębiorstw, systemów gospodarczych oraz strategii rozwoju społeczno-gospodarczego. Autorka około 300 publikacji z tego zakresu. Kreatorka modeli predykcji bankructwa.

**Dr hab. Róża Milic-Czeriak** – doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor Uczelni Techniczno-Handlowej im. H. Chodkowskiej w Warszawie. Ma długoletnie doświadczenie w bankowości (przez 18 lat pracowała w Banku Pekao SA), gdzie kierowała licznymi projektami, a w ostatnich latach była dyrektorem zarządzającym ds. zarządzania kapitałem. Wcześniej zatrudniona w Instytucie Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk w Warszawie, gdzie zajmowała się badaniami zachowań konsumentów (uczestniczyła również w badaniach międzynarodowych). Przebywała na 1,5-letnim stypendium naukowym im. Humboldta w Niemczech na Uniwersytecie Hohenheim w Stuttgarcie oraz na Uniwersytecie w Kiel. Jest autorką ponad 100 prac publikowanych oraz licznych referatów wygłaszanych na konferencjach krajowych oraz międzynarodowych. Członek Komisji Etyki Bankowej przy Związku Banków Polskich oraz Jury Konkursu „Etyka i zaufanie w finansach” – zarówno edycji polskiej (2012–2019), jak i globalnej organizowanej przez Obserwatorium Finansowe w Genewie (2013, 2015, 2017, 2019).

**Prof. dr hab. Adam Noga** – profesor zwyczajny nauk ekonomicznych, laureat licznych nagród za prace z zakresu teorii konkurencji i teorii przedsiębiorstw. Obecnie wykładowca ALK, w przeszłości wykładowca SGH, UW, uczelni francuskich, belgijskich i kanadyjskich. Członek wielu rad nadzorczych i doradca ekonomiczny.

**Prof. dr hab. Wiesław L. Nowiński** – uczoney-innowator-entrepreneur-pionier-wizjoner. Osiągnął najwyższy „polski” rezultat w najbardziej prestiżowym konkursie wynalazczym, będąc w trójce laureatów za „Całokształt twórczości” *Europejskiego Wynalazcy Roku*. Profesor czterech uczelni z pierwszej dziesiątki dziedzinowego rankingu szanghajskiego w USA, Singapurze i Chinach. Autor 571 publikacji naukowych, 71 patentów przyznanych i 68 zgłoszonych. Stworzył 35 komercyjnych atlasów mózgu wylicencjonowanych do 67 firm i instytucji, rozprawdzonych w około 100 krajach. Otrzymał 45 nagród i odznaczeń, 30 od czołowych towarzystw medycznych; *Pionier Medycyny 2013/USA*, *Wybitny Polak 2012/Teraz Polska*, finalistą konkursu *Azjatycka Nagroda Innowacyjności 2010*, *Oscar radiologiczny* (2004 i 2009), *Krzyż Kawalerski Orderu Zasługi RP* (2005). Uehonorowany w 2018 znacznikiem wydanym przez Pocztdę Polską z okazji 100-lecia Urzędu Patentowego RP (pośród dwóch żyjących wynalazców stulecia).

**Prof. dr hab. Józef Oleński** – profesor zwyczajny, doktor habilitowany nauk ekonomicznych. Konsultant naukowy w Urzędzie Statystycznym w Rzeszowie, wykładowca w Uczelni Łazarskiego w Warszawie. W latach 1970–2011 pracownik naukowy Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, a od 2011 do 2019 roku profesor w Uczelni Łazarskiego. Inicjator badań w dziedzinie ekonomii i statystyki transgranicznej prowadzonych w Uniwersytecie Rzeszowskim (UR) i Urzędzie Statystycznym w Rzeszowie, przewodniczący Rady Naukowo-Programowej międzynarodowego czasopisma *Transborder Economics* wydawanego przez UR. Autor i współautor ponad 300 publikacji i opracowań naukowych w dziedzinie ekonometrii, informatyki i statystyki. Od 1974 roku do końca lat 80. kierował Ośrodkiem Badawczo-Rozwojowym Statystyki przy Głównym Urzędzie Statystycznym. Członek Międzynarodowego Instytutu Statystycznego (ISI), m.in. wiceprzewodniczący Komitetu Irvinga Fishera ds. statystyki bankowej i finansowej oraz komisji ISI ds. kodeksu etyki statystycznej. Przewodniczył komitetowi Konferencji Statystyków Europejskich ONZ, który opracował Fundamentalne Zasady Statystyki Oficjalnej przyjęte w 1994 roku przez Komisję Statystyczną ONZ, a w 2014 uchwalone jako Rezolucja przez Zgromadzenie Ogólne ONZ. W latach 1992–1995 jako Prezes Głównego Urzędu Statystycznego kierował transformacją polskiej statystyki oficjalnej. Pełnił także funkcje przewodniczącego Komisji Statystycznej ONZ oraz wiceprzewodniczącego Konferencji Statysty-

ków Europejskich. Uczestniczył w projektach badawczych UE dotyczących Europejskiego Systemu Statystycznego oraz informatyzacji sektora publicznego. W latach 2001–2002 prof. Oleński pełnił funkcję przewodniczącego Rady Statystyki przy Prezesie Rady Ministrów. Ponownie powołany na stanowisko Prezesa GUS w latach 2006–2011 kontynuował transformację systemu statystycznego Polski, wprowadził kompleksową elektronizację sprawozdawczości oraz elektroniczne spisy rolnictwa (2010) i ludności (2011) z wykorzystaniem *big data*.

**Prof. dr hab. Konrad Raczkowski** – profesor nauk ekonomicznych specjalizujący się w zarządzaniu w systemie gospodarczym, makroekonomii, restrukturyzacjach przedsiębiorstw oraz finansach publicznych. Był wiceminister finansów, CFO oraz wiceprezes Banku Ochrony Środowiska, a także przewodniczący rady nadzorczej Domu Maklerskiego BOŚ S.A. Jest m.in. członkiem Narodowej Rady Rozwoju przy Prezydencie RP, członkiem zwyczajnym British Academy of Management oraz Royal Economic Society. Naukowo związany ze Społeczną Akademią Nauk, gdzie od 2012 roku jest dyrektorem Instytutu Ekonomicznego, a także z University of Cambridge oraz Johannes Kepler University of Linz.

**Prof. ALK dr hab. Bolesław Rok** – Dyrektor Centrum Badań Przedsiębiorczości Pozytywnego Wpływu (Katedra Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie, Akademia Leona Koźmińskiego). Koordynator studiów podyplomowych „CSR. Cele Zrównoważonego Rozwoju w strategii firmy”. Autor lub współautor wielu książek i artykułów, m.in. *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, *Transition Redesigned*, *Understanding Ethics and Responsibilities in a Globalizing World*, *Innowacje w miejscu pracy*, *Sustainable Business Models*, *Responsible Business in Uncertain Times and for a Sustainable Future*, *Corporate Social Responsibility in Poland*, *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*. Uczestnik wielu polskich i międzynarodowych projektów z zakresu innowacji na rzecz pozytywnego wpływu, neutralności klimatycznej biznesu, odpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju.

**Dr Marta Strumińska-Kutra** – Associate Professor w VID Specialized University, Oslo oraz adiunkt w Katedrze Nauk Społecznych ALK. Absolwentka Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Jej zainteresowania badawcze obejmują zagadnienia zrównoważonego rozwoju,

zarządzania publicznego, innowacji społecznych i procesów zmiany i uczenia się w organizacjach. Autorka wielu publikacji naukowych, w tym książki *Democratizing Public Management. Towards Practice-based Theory* (wyd. Palgrave Macmillan, 2018). Uczestniczyła w wielu krajowych i międzynarodowych projektach badawczych, w tym w ostatnich latach w projektach z zakresu zrównoważonych transformacji i innowacji społecznych.

**Prof. ALK dr hab. Czesław Szmidt** – profesor w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, pracuje w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz kieruje Studium Doktoranckim. Doświadczenie zawodowe zdobywał w trakcie kilkudziesięciu lat pracy akademickiej, a także dzięki wieloletniej pracy w dziedzinie konsultingu organizacyjnego oraz pełnieniu przez 12 lat funkcji kierowniczych w kilku spośród największych polskich banków. Zajmuje się problematyką strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań ludzi w organizacjach.

**Prof. dr hab. Krzysztof Zagórski** – profesor zwyczajny socjologii, wykładowca i kierownik Centrum Socjologii Empirycznej Akademii Leona Koźmińskiego. Autor i współautor ponad 150 publikacji na temat struktury i ruchliwości społecznej, socjologii regionalnej, politycznej i ekonomicznej, opinii publicznej i wskaźników społeczno-ekonomicznych. Przez 10 lat był dyrektorem Centrum Badania Opinii Publicznej. Poprzednio pracował w Instytucie Studiów Politycznych PAN, Instytucie Filozofii i Socjologii PAN, Głównym Urzędzie Statystycznym oraz na Uniwersytecie Warszawskim. Przez kilkanaście lat prowadził prace badawcze w Research School of Social Sciences, The Australian National University oraz w Institute of Applied Economic and Social Research, The University of Melbourne. Wykładał też w Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.



# Część I

---

## PODSTAWY TEORETYCZNE I FILOZOFICZNE

---

*Nauki to dziwne twory, które starzeją się  
tym szybciej, im szybciej się odmładzają.*

Tadeusz Kotarbiński



**Andrzej K. Koźmiński**

---

# **KONCEPCJA SEMINARIUM KRYTYCZNEJ TEORII ORGANIZACJI W RETROSPEKTYWIE I W PERSPEKTYWIE**

---

## **Streszczenie**

---

W artykule przedstawione są główne racje, jakie przyświecały idei powołania Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji. Przede wszystkim uznano za niezbędne nawiązanie do tradycji legendarnych Seminarium Okrągłego Stołu prowadzonych od połowy lat 50. do końca 70. w placówce prakseologicznej PAN najpierw pod kierownictwem Profesora Tadeusza Kotarbińskiego, a następnie przez jego uczniów. Ponadto okres swoistego „zachłystnięcia się” neoliberalną filozofią rodzącej się nowej gospodarki oraz zachodniej teorii i praktyki zarządzania głoszonej i narzucanej przez przybyłych ze świata misjonarzy wymagał krytycznej refleksji. Dorobek dwudziestu lat Seminarium jest zbyt cenny, by skazać go na zapomnienie. Wartości pielęgnowane przez akademicką uczelnię wyższą to dążenie do prawdy na drodze merytorycznej debaty i konfrontacji różnych stanowisk, służba godziwej praktyce przez krytykę, doskonalenie dydaktyki i kształcenie młodych umysłów w duchu krytycyzmu, budowa teorii opartej na praktyce i empirii.

**Słowa kluczowe:** seminarium, krytyczna teoria organizacji, prakseologia, wartości akademickie

Idea Seminarium narodziła się na początku lat 90. w ówczesnej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania (która nie nosiła jeszcze wówczas imienia Leona Koźmińskiego) z dwóch inspiracji:

Po pierwsze, z potrzeby kontynuacji legendarnych Seminarium Okrągłego Stołu prowadzonych od połowy lat 50. do końca 70. w PAN-ie – najpierw pod kierownictwem Profesora Tadeusza Kotarbińskiego, następnie Profesora Jana Zieleniewskiego, Witolda Kieżuna, Wojciecha Gasparskiego. Nieprosta historia tego Seminarium zasługuje na osobną monografię. Miało ono zasięg ogólnopolski i gromadziło na naukowych debatach uczonych różnych specjalności (ekonomistów, socjologów, psychologów, filozofów, nawet matematyków i przedstawicieli nauk technicznych oraz oczywiście teoretyków i badaczy organizacji i zarządzania) zajmujących się szeroko rozumianymi organizacjami i zarządzaniem nimi. Debaty zmierzały równocześnie do teoretycznych syntez oraz inspiracji badań empirycznych, a także interpretacji ich wyników. Kolejne teksty były publikowane przez PAN a także w „Prakseologii”. To właśnie seminarium odegrało zasadniczą rolę w rozwoju nauk organizacji i zarządzania w Polsce oraz w nadaniu im akademickiej formy i poziomu. Zaproszenie do wystąpienia na tym Forum było wielkim wyróżnieniem. Sam je tak odebrałem na początku mojej kariery. Tak się złożyło, że w społeczności ówczesnej WSPiZ znalazło się aż trzech wybitnych przedstawicieli kręgu Tadeusza Kotarbińskiego i uczestników Seminarium Okrągłego Stołu: Profesorowie Gasparski, Kieżun i Pszczołowski. Konsekwencją było powołanie Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji, które w założeniu miało odegrać w nauce polskiej podobną rolę do Seminarium Okrągłego Stołu. Po śmierci Profesora Pszczołowskiego Profesorowie Gasparski i Kieżun podjęli się kontynuowania tradycji Seminarium. Należą Im się z tego tytułu nasz szacunek i uznanie dla wielkiej pracy. Dzięki Nim płomień nie zgasł...

Druga inspiracja wynikała z specyfiki czasu, w którym Seminarium się rodziło i z pojawiających się wówczas prądów intelektualnych. Był to okres pierwszej fazy transformacji i swoistego „zachłyśnięcia się” neoliberalną filozofią rodzącej się nowej gospodarki oraz zachodniej teorii i praktyki zarządzania głoszonej i narzucanej przez grupy przybyłych ze świata misjonarzy i ze względu na ulubioną bazę wypadową określaną mianem „Marriott Brigade”. Na gwałt potrzebna była krytyczna refleksja przywracająca proporcje, zdrowy rozsądek i poczucie własnej wartości, pozwalająca zidentyfikować szerzące się już wówczas patologie transformacji, za które dziś przychodzi nam

płacić wysoki rachunek. Stąd wzięło się określenie „krytyczna”. Nawiązywaliśmy w ten sposób, być może nie w pełni świadomie, do dokonań frankfurckiej szkoły w naukach społecznych i krytycznej teorii społeczeństwa rozwijanej w powojennych Niemczech i reprezentowanych przez takich uczonych jak Adorno, Horkheimer czy Marcuse oraz do wywodzących się ze szkoły frankfurckiej postmodernistycznych studiów nad organizacjami i komunikacją wewnątrz organizacji. Mam tu na myśli prace takich autorów jak Wilmott, Alvesson, Deetz czy Berg. Jak już wspominałem, było to nawiązanie nie w pełni świadome i coraz rzadziej powoływane, zanikające, w miarę narastającej presji „gorących” tematów. Nie sposób jednak o nim nie wspomnieć ze względu na teoretyczne konotacje samego pojęcia „krytyczna teoria” i rolę, jaką odegrała w pierwszym okresie funkcjonowania Seminarium Profesor Monika Kostera.

W ciągu minionych dwudziestu lat zakres tematyki poruszanej na spotkaniach Seminarium był szeroki. Opieraliśmy się na szerokim rozumieniu pojęcia organizacji, obejmującym nie tylko skalę mikro, czyli przedsiębiorstwa, ale także administrację publiczną, organy władzy lokalnej, a nawet całe państwo czy twory ponadpaństwowe, takie jak UE. Podobnie jak na Seminarium Okrągłego Stołu patrzyliśmy na te zjawiska z perspektywy różnych dyscyplin i specjalizacji naukowych, które uzupełniały się wzajemnie, otwierając pole zarówno dla wniosków praktycznych, jak i teoretycznych uogólnień. Wyłania się z tych rozważań obraz dyscypliny praktycznej, nastawionej przede wszystkim na rozwiązywanie problemów praktyki, ale zarazem głodnej uzyskiwanych drogą indukcji uogólnień teoretycznych. Takie uogólnienia pozwalają z jednej strony porządkować i systematyzować wyniki badań empirycznych i praktyczne doświadczenia, a z drugiej zadawać kolejne pytania badawcze. Ma to fundamentalne znaczenie dla praktyki badawczej i konsultacyjno-eksperckiej oraz dla dydaktyki akademickiej, a także kształcenia i doskonalenia menedżerów, czyli dla realizacji roli i misji dyscypliny: teoria organizacji w społeczeństwie. Dorobek Seminarium jest imponujący zarówno pod względem ilościowym, czego wyrazem są cztery tomy, jak i pod względem treści. Szczególnie cenne wydają mi się krytyczne analizy najróżniejszych aspektów transformacji na kolejnych jej etapach i w zróżnicowanych przekrojach.

Jeżeli jednak chcemy wyciągnąć z tych analiz wnioski na przyszłość: na co najmniej 20 następnych lat, to nie powinniśmy popadać

w samozadowolenie, tylko spojrzeć krytycznie na nasz dorobek zgodnie z zasadami, które legły u podstaw Seminarium 20 lat temu.

Przed wszystkim narzuca się krytyczne stwierdzenie o niewielkim, zgoła znikomym, oddziaływaniu naszego dorobku zarówno na środowisko naukowe, praktykę zarządzania, jak i politykę i dydaktykę. Uzasadnienia tej hipotezy należałoby szukać w analizach bibliometrycznych, a przede wszystkim w analizie cytowalności prac prezentowanych i publikowanych w ramach Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji. Nie przeprowadziłem takich badań, ale posłużę się swoim własnym przykładem. W ciągu ostatnich 20 lat ukazały się 4 moje teksty publikowane w pracach zbiorowych prezentujących dorobek Seminarium. Według Portalu *Publish or Perish* moje prace były cytowane ponad 4000 razy. Niestety ani jedno z tych cytowań nie dotyczy prac publikowanych „pod szyldem” Krytycznej Teorii Organizacji. Sądzę, że gdyby podobną analizę przeprowadzić w odniesieniu do innych autorów prezentujących swoje prace na naszym forum wyniki byłyby podobne. Dane dotyczące sprzedaży prac zbiorowych prezentujących dorobek seminariów są także mało pocieszające: udało się sprzedać tylko ok. 200–300 egzemplarzy każdego z czterech tomów. Nadwyżki ciągle zalegają w magazynach.

Za niewielką, i jak sądzę gasnącą, siłą oddziaływania naszego Seminarium świadczą też dane dotyczące frekwencji na kolejnych sesjach oraz przekroju wiekowego i zawodowego obecnych. Można jednak zidentyfikować całą plejadę innych przyczyn:

- słaby marketing i PR zarówno publikacji, jak i wydarzeń naukowych;
- brak kontaktu ze środowiskami młodszych badaczy i środowiskami uczelnianymi zarówno w Warszawie, jak i poza nią;
- brak kontaktu z praktyką, doradztwem i doskonaleniem menedżerów;
- brak kontaktu ze środowiskami aktywnymi politycznie (mimo że niektóre nazwiska np. Profesora Kieżuna) budzą tam silny rezonans;
- niewykorzystanie technologii sieci, forów społecznościowych itp.
- dobór mało ekscytujących tematów i tytułów prezentacji.

Tę listę można z pewnością wydłużyć. Wspólnym mianownikiem jest brak rozpoznawalności w szerszym środowisku i słabość marki „Krytyczna Teoria Organizacji”. Tę markę trzeba reaktywować i na

nowo zbudować. Ktoś mógłby mi zarzucić, że formułując przyczyny naszych niepowodzeń traktuję produkty naukowe podobnie jak inne produkty wymagające określenia grup docelowych, wyboru kanałów dystrybucji, mechanizmów promocji itp. w czasie, gdy podobno dobre produkty intelektualne powinny „sprzedawać się same”. Niestety na współczesnym niesłuchanie zatłoczonym i zróżnicowanym rynku produktów i usług intelektualnych, na którym rządzą wyszukiwarki internetowe, to już od dawna nie jest prawda. Nie ma dziś nic prostszego niż napisać i opublikować książkę. Sztuką jest ją sprzedać i sprawić, by ktoś ją kupił, przeczytał i w jakikolwiek sposób wykorzystał, m.in. cytując czy wykorzystując jako materiał dydaktyczny.

Dorobek tych dwudziestu lat jest zbyt cenny, by skazać go na zapomnienie. Nie tylko ze względu na jego merytoryczną wartość – reprezentuje on także najcenniejsze „odwieczne” wartości, które powinna reprezentować akademicka uczelnia wyższa: dążenie do prawdy na drodze merytorycznej debaty i konfrontacji różnych stanowisk, służba godziwej praktyce przez krytykę, doskonalenie dydaktyki i kształcenie młodych umysłów w duchu krytycyzmu, budowa teorii opartej na praktyce i empirii. Nie ośmieliłbym się sugerować następnemu pokoleniu animatorów Krytycznej Teorii Organizacji jakiegokolwiek programu dalszych działań. Pragnę ich jedynie zachęcić do respektowania wspomnianych wyżej ogólnych wartości i budowy nowego na solidnych moim zdaniem fundamentach położonych przez poprzedników. W ten sposób łańcuch pokoleń tworzy rzecz bezcenną: tradycję akademicką.





Witold Kieżun

---

## DOROBEK NAUKOWY SEMINARIUM KTO UJĘTY W CZTERECH WCZEŚNIEJSZYCH PUBLIKACJACH KSIĄŻKOWYCH<sup>1</sup>

---

### Streszczenie

Artykuł jest prezentacją czterech pierwszych tomów dokumentujących Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji. Tomy te to: *Krytyczna teoria organizacji* (2004), *Dobre państwo* (2004), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu* (2010), *Sprawniejsze państwo* (2015).

Słowa kluczowe: krytyczna teoria organizacji, państwo, zarządzanie

W 1996 roku grono naukowców Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, tak bowiem nazywała się dzisiejsza Akademia Leona Koźmińskiego, debatując nad koncepcją rozwoju teoretycznej myśli organizacyjnej, zgodziło się, że: (a) istotnym elementem współczesności jest dynamiczny postęp techniczny w dziedzinie informatyki i automatyzacji oraz szybko postępująca glo-

---

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie słów wstępnych do omawianych tomów.

balizacja gospodarcza z jednoczesnym postępem integracji politycznej i demokratyczną, wolnorynkową transformacją w wielu krajach; (b) w tym nowym środowisku zewnętrznym Polska charakteryzuje się niezadowolającym poziomem zarówno praktyki, jak i teorii organizacji i zarządzania. W związku z tym zdecydowano powołać międzyuczelniane ogólnopolskie seminarium, grupujące kadre samodzielnych pracowników naukowych i doktorantów, mające za zadanie kształtowanie elementów nowoczesnej, zintegrowanej, wielodyscyplinarnej teorii organizacji i zarządzania, której podstawą byłaby współczesna rzeczywistość polska. 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* (2004) jest kolekcją referatów wygłoszonych na Seminarium w ciągu pierwszych pięciu lat działalności. Referaty te charakteryzują się krytycyzmem zarówno w stosunku do aktualnej rzeczywistości, jak i do dotychczasowej teorii i zastosowań w praktyce. Tom zawiera trzy części: (1) Wejście: kontekst wewnętrzny i zewnętrzny, (2) Transformacja, (3) Aplikacje.

Monografia *Dobre państwo* (2004) zawiera teksty ponad trzydziestu autorów ze świata nauki, praktyki gospodarczej i polityki. Książka nawiązuje do koncepcji projektowania społecznego przez badanie w działaniu, zmierzające do takiego przekształcenia całości instytucji tworzących państwo, aby spełniało oczekiwania dzisiejszej większości, respektowało nowe rodzące się potrzeby przyszłego pokolenia i zapewniało prawa mniejszości. Książka jest podzielona na dwie części – część pierwsza nosi tytuł *Dobre państwo – kryteria, oczekiwania i problemy projektowania*, zaś część druga jest zatytułowana *Diagnoza i wnioski*. Każda z nich dzieli się na część skupiającą referaty i część zawierającą komunikaty i dyskusję.

Książka *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu* (2010) jest trzecim tomem wybranych zagadnień z seminarium Krytycznej Teorii Organizacji, organizowanego w Akademii Leona Koźmińskiego, gromadzącego naukowców interesujących się rozwojem teorii organizacji i zarządzania. Nasze seminarium ma ambicję kontynuowania niezapomnianych seminariów profesorów Tadeusza Kotarbińskiego i Jana Zieleńskiego w Sali Okrągłego Stołu Pałacu Staszica, jako naukowego dyskursu, mającego charakter prakseologicznego szukania sprawności organizacji w jej potrójnej strukturze: skuteczności, ekonomiczności i etyczności. Metodą jest krytyczna ocena istniejących reguł

teoretycznych i empirycznie sprawdzonej rzeczywistości. Program seminarium, przygotowany w 1996 roku, zakładał strukturę rozważań uporządkowaną według harwardzkiego zintegrowanego systemu zarządzania organizacją: *input* – transformacja – *output*. Tom ten zawiera wybrane referaty i koreferaty z lat 2004–2009. Część pierwsza, nawiązująca do etapu *input*: „kontekst zewnętrzny – założenia teoretyczne”, obejmuje krytyczne rozważania nad istotą makrostruktury globalizacji i nad teoretycznymi założeniami zarówno prakseologii jako megateorii zarządzania, jak i nauki o zarządzaniu. Druga część, obejmująca proces transformacji, podejmowania decyzji, dzieli się na trzy podstawowe zagadnienia: (a) problemy przekształcenia makrosystemu gospodarki polskiej „budującej socjalizm” w gospodarkę rynkową w systemie liberalnej demokracji, (b) działalność współczesnego menedżera, (c) funkcjonowanie nowoczesnego systemu informacyjnego w organizacji w epoce elektroniki. Część trzecia książki zawiera referaty odniesione do etapu *output* – aplikacja, obejmujące problemy różnorodnych form projektowania i funkcjonowania instytucji życia gospodarczego w Polsce, Japonii i Chinach.

Książka *Sprawniejsze państwo* (2015) jest kolejnym, czwartym tomem zawierającym referaty dyskutowane na zebraniach seminarium Krytycznej Teorii Organizacji Akademii Leona Koźmińskiego. W obecnym tomie mamy zbiór referatów wygłoszonych na drugiej w historii Zespołu Krytycznej Teorii Organizacji konferencji poświęconej idei dobrego państwa. Poza referatami publikowanymi w porządku ich wygłaszania na kolejnych sesjach konferencji „Dobre państwo” dołączone zostały wybrane referaty prezentowane i dyskutowane na innych sesjach Krytycznej Teorii Organizacji. Tom podzielony jest na następujące części: (1) Dobre państwo z perspektywy ekonomicznej, (2) Dobre państwo z perspektywy socjologicznej i prakseologicznej, (3) Dobre państwo z perspektywy zarządzania, (4) Dobre państwo a służby publiczne, (5) Dobre państwo a obrona narodowa.

W moim otwierającym tom artykule *Zarys formuły sprawniejszego państwa*, konfrontuję prakseologiczne zasady sprawnego funkcjonowania państwa polskiego w pierwszych latach dwudziestolecia jej wyzwolenia spod reżymu komunistycznego z praktyką funkcjonowania demokratycznej gospodarki wolnorynkowej. W prakseologicznej strukturze pojęciowej sprawność organizacji to trzy „E”: efektywność, synonim skuteczności, polegająca na satysfakcjonującym osiągnięciu założonego celu, ekonomiczność, a więc minimalizacja kosztów działa-

nia i etyczność, zgodna w naszym kręgu kulturowym z chrześcijańską tradycją. Znajduje ona, moim zdaniem, swoiste ideologiczne uzupełnienie w pięknym, już niestety zapominanym etosie polskiej Solidarności nawiązującym do nauczania Jana Pawła II: zwalczania zła dobrem, likwidacji komunistycznej koncepcji „syndromu wroga”, czyli traktowania każdego mającego inne od moich poglądy, jako wroga, którego należy zniszczyć, poczuciu solidarności społecznej, priorytecie dobra wspólnego, wolności w skali społecznej poprzez niezbędne ograniczenie własnej wolności działania, ograniczenie nadmiernej ekonomicznej stratyfikacji również poprzez utrzymanie właściwej proporcji między postawą „być” i „mieć”. Każde sprawne działanie jest więc również podporządkowane jego moralnej ocenie. We współczesnym świecie bezwzględnego kapitalizmu, opanowanego mitem superzysku i hedonistyczną filozofią życia, ten wymóg oceny etycznej jest trudny do jego praktycznej realizacji, co właśnie powinno pobudzać pozytywną motywację kierowniczej elity społecznej w każdym z działów naszej gospodarki narodowej.

## Bibliografia

---

- Kieżun, W. (red.) (2004). *Krytyczna teoria organizacji*. Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Kieżun, W. i Kubin, J. (red.) (2004). *Dobre państwo*. Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Kieżun, W. (red.) (2010). *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kieżun, W. (red.) (2015). *Sprawniejsze państwo*. Warszawa: Poltext.

Wojciech W. Gasparski

---

## KRYTYCZNA TEORIA ORGANIZACJI W LITERATURZE PRZEDMIOTU: WYBRANE ZAGADNIENIA<sup>1</sup>

---

### Streszczenie

Od dwudziestu w Akademii Leona Koźmińskiego (ALK) prowadzone jest Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji, nawiązujące do tradycji seminariów prakseologicznych, naturalne jest więc odwoływanie się w toku działalności tego Seminarium do prakseologicznych związków teorii organizacji z teorią sprawnego działania. Pożyteczne wydaje się zapoznanie z niektórymi publikacjami poświęconymi tej problematyce, odwołującymi się wprost do teorii krytycznej. Umożliwi to wskazanie podobieństw i różnic występujących w krytycznym ujmowaniu problematyki organizacyjnej dotyczącym teorii, edukacji i praktyki. Autorzy większości prac na temat krytycznego podejścia do zagadnień organizacyjnych odwołują się na ogół do koncepcji „teorii krytycznej”, wywodzącej się z rozważań prowadzonych przez badaczy zaliczanych do szkoły frankfurckiej. Podejście to cieszy się zainteresowaniem licznych badaczy organizacji. Krytyka teorii zarządzania, nienawiązująca do szkoły frankfurckiej, zapoczątkowana zo-

---

<sup>1</sup> Artykuł ten ukazał się na łamach czasopisma *Prakseologia* (2018), n. 160, s. 5–18.

stała artykułem Sumantry Ghoshala *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*, opublikowanym w 2005 roku. Autor ten zarzucał bezzasadne przyjęcie przez teoretyków ekonomii założeń obciążonych ideologicznie, na których stworzyli teorie nie tyle naukowe, ile będące w „pretensjach do naukowości”. Należy także odnotować prace polskich autorów związane z krytycznym nurtem teorii organizacji i zarządzania. Również prace z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu są pracami krytycznymi odnośnie do wadliwych form organizacji działalności gospodarczej i związanego z nią zarządzania. Prace te i liczne inne stanowią istotny nurt krytycznej teorii organizacji i zarządzania oraz związanej z nią ekonomii, wzbogacając kontekst filozoficzny tych dyscyplin.

Słowa kluczowe: edukacja menedżerska, krytyczna teoria organizacji, prakseologia, teoria krytyczna, teoria organizacji, teoria zarządzania

Od lat dwudziestu w Akademii Leona Koźmińskiego (ALK) prowadzone jest Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji<sup>2</sup> (KTO) nawiązujące do tradycji seminariów prakseologicznych prowadzonych przez naukowców związanych z założoną przez Tadeusza Kotarbińskiego i kierowaną przez Jana Zieleniewskiego Pracownią Ogólnych Problemów Organizacji Pracy PAN przekształconą w Zakład Prakseologii PAN<sup>3</sup>. Naturalne jest więc odwoływanie się w toku działalności tego Seminarium do prakseologicznych związków teorii organizacji z teorią sprawnego działania, jak nazywana jest prakseologia zainicjowana przez Tadeusza Kotarbińskiego i uprawiana przez niego oraz przez skupioną wokół niego polską szkołę prakseologiczną, szczegól-

---

<sup>2</sup> Wcześniej, w roku 1994, z inicjatywy Zespołu Badawczego Etyki w Biznesie i Gospodarce IFiS PAN, rozpoczęło systematyczne, comiesięczne, sesje Seminarium Etyki Biznesu, Gospodarki i Zarządzanie (EBIGOZA), kontynuując aktywność Konwersatorium Prakseologicznego. Seminarium to prowadzone jest przez Centrum Etyki Biznesu (od 2013 Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych) ALK, IFiS PAN oraz Towarzystwo Naukowe Prakseologii, pod nazwą Seminarium Etyki Biznesu i Socjologii Ekonomicznej.

<sup>3</sup> Następnie przekształconą w Zakład Prakseologii Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, potem Zakład Prakseologii i Naukoznawstwa IFiS PAN, a po połączeniu z Zakładem Logiki IFiS PAN – Zakład Filozofii Języka i Działania.

nie w związku z nauką organizacji i zarządzania (NOZ) (Gasparski, 2016a, s. 13–33).

Krytycyzm wskazany w nazwie Seminarium odnosi się do kwestii sprawności rozwiązań organizacyjnych prezentowanych i dyskutowanych na kolejnych sesjach (Kieżun i Kubin, 2004, s. 8; Kieżun, 2011). Krytykowane są więc błędy praktyczne powodujące niedostatek sprawności rozpatrywanych projektów związanych z organizacją i zarządzaniem. Projekty są bowiem wyróżnikiem nauk praktycznych<sup>4</sup>, jak wskazywał Kotarbiński w *Elementach teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk* (1989), nauk zwanych przez Herberta A. Simona naukami o artefaktach (1968; 1980). Ten взгляд odróżnia krytyczną teorię organizacji, do której odwołują się referenci na seminarium KTO od krytycznej teorii organizacji uprawianej przez badaczy z innych ośrodków. Można się o tym przekonać, analizując wielką liczbę plików wskazywanych przez przeglądarkę internetową po wpisaniu hasła *critical theory of organization* oraz plików wskazywanych w odpowiedzi na hasło *critical management science/studies*, a także ich polskich odpowiedników. Pożyteczne wydaje się zapoznanie z niektórymi publikacjami poświęconymi tej problematyce odwołującymi się wprost do teorii krytycznej. Umożliwi to wskazanie podobieństw i różnic występujących w krytycznym ujmowaniu problematyki organizacyjnej dotyczącym teorii, edukacji i praktyki.

Jako pracę, która zapoczątkowała krytyczne ujmowanie kwestii związanych z organizacjami wskazywana jest, kilkakrotnie wznawiana, książka Gibsona Burella i Garetha Morgana *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* z 1977 roku. W dziele tym rozróżniono cztery typy ujmowania zagadnień dotyczących świata społecznego: (1) radykalnie humanistyczny, (2) radykalnie strukturalistyczny, (3) interpretacyjny, (4) funkcjonalistyczny. Teorię krytyczną uznaje się za radykalnie humanistyczne ujmowanie zjawisk świata społecznego (Carr, 2002, s. 467).

Autorzy większości prac na temat krytycznego podejścia do zagadnień organizacyjnych odwołują się na ogół do koncepcji „teorii krytycznej”<sup>5</sup> wywodzącej się z rozważań prowadzonych przez badaczy

<sup>4</sup> Nauka o organizacji i zarządzaniu jest jedną z nauk praktycznych (por. Gasparski 2007; 2009a).

<sup>5</sup> Według *Stanford Encyclopedia of Philosophy* „Teoria krytyczna ma wąskie i szerokie znaczenie w filozofii i w historii nauk społecznych. »Krytyczna

zaliczanych do szkoły frankfurckiej (Carr, 2005; Casey, 2002; Steffy i Grimes, 1986; Granter, 2014). Twórcami *teorii krytycznej* byli niemieccy filozofowie i socjologowie Max Horkheimer i Theodor Adorno. Została ona przedstawiona po raz pierwszy w pracy *Teoria tradycyjna a teoria krytyczna* z 1937 roku. „Max Horkheimer określał swoje stanowisko filozoficzne: opozycyjne względem rzeczywistości, a zarazem polemiczne wobec tzw. tradycyjnej – co znaczy przede wszystkim afirmatywnej i dlatego nieuchronnie konformistycznej – teorii, tak naukowej, jak filozoficznej” (Walentowicz, 2014). Teoria ta służy takiemu badaniu społeczeństwa, aby umożliwiała ono dostrzeżenie jego wszystkich aspektów, zwłaszcza tych starannie ukrywanych.

Tak zwana teoria krytyczna przeciwstawiana jest teorii tradycyjnej, czyli kartezjańskiej. Teoria tradycyjna, według rzeczników teorii krytycznej, postrzega podmiot i przedmiot jako dane niezmiennie, sztywno od siebie oddzielone. Stara się przez obserwację wykalkulować i zobiektywizować dane zjawisko. Natomiast teoria krytyczna sprawia, że podmiot odnajduje się w przedmiocie, jest ściśle powiązany ze społeczeństwem i historią, a każdy z nich odznacza się społecznym charakterem, co powoduje, że faktom nie przyznaje się statusu bezpośrednich danych.

Teoria krytyczna sama ma licznych krytyków, co zrozumiałe, nawet – wydaje się, że w świetle teorii krytycznej – pożądane. Krytycy teorii krytycznej określają ją m.in. tak:

„Teoria krytyczna jest uzasadnieniem negacji jako postawy i negacją wszelkiego myślenia pozytywnego prowadzącego do weryfikowalnych

---

teoria« w wąskim znaczeniu to nazwa kilku pokoleń niemieckich filozofów i teorii społecznych w zachodnioeuropejskiej marksistowskiej tradycji, znanej jako szkoła frankfurcka. Według teoretyków tej szkoły »krytyczną« teorię można odróżnić od »tradycyjnej« teorii w zależności od określonego celu praktycznego: teoria jest krytyczna w stopniu, w jakim poszukuje ludzkiej »emancypacji z niewoli«, działa, jako »wyzwalający« wpływ »I działa« na rzecz stworzenia świata, który zaspokaja potrzeby i siły ludzi (Horkheimer, 1972, s. 246). Ponieważ takie teorie mają na celu wyjaśnienie i przekształcenie wszystkich okoliczności, które zniewalają ludzi, opracowano wiele »krytycznych teorii« w szerszym znaczeniu. Wyłoniły się one w związku z wieloma ruchami społecznymi, które identyfikują zróżnicowane wymiary dominacji ludzi we współczesnych społeczeństwach. W obu szerszym i wąskim znaczeniu krytyczna teoria dostarcza opisowych i normatywnych podstaw do badań społecznych mających na celu zmniejszenie dominacji i zwiększenie wolności we wszystkich formach” (<https://plato.stanford.edu/entries/critical-theory/>; dostęp: 6.05.2017).



skutków. Jest teorią działania niewymagającego ani wiedzy, ani umiejętności logicznego myślenia, a wręcz jakąkolwiek systematyczną wiedzę i logiczne myślenie negującą i piętnującą. Teoria krytyczna jest hymnem na cześć nieuctwa zwolnionego z wszelkiej odpowiedzialności za własne skutki. Teoria krytyczna jest postawą niewykształconego, rozkapryszonego dziecka”<sup>6</sup>.

Niezależnie jednak od krytyki samej teorii krytycznej cieszy się to podejście zainteresowaniem licznych badaczy organizacji. Oto australijski badacz Adrian N. Carr (2002), powołując się na pracę Giroux (1983), pisze, że termin *teoria krytyczna* ma dwa znaczenia: (1) odnosi się do szkoły promującej pewien specyficzny rodzaj myślenia, chodzi tu, jak wcześniej powiedziano, o szkołę frankfurcką; (2) jest autokrytycznym podejściem w reakcji na dogmatyzm przyjmowanych założeń. Autor ten zauważa, że teoria krytyczna z jej dialektycznym oglądem świata<sup>7</sup> wpływa na badaczy zajmujących się teorią organizacji i teorią zachowań. Wpływ ten, jak sugeruje cytowany autor, wywierany jest na trzy obszary: (1) relacje zachodzące między podmiotem badającym (badaczem) a tworzeniem teorii, (2) relacje między interesem publicznym i polityką, (3) relacje między tymi, którzy pełnią funkcje zarządcze (*Administration/Management*) a przyjmowanymi założeniami dotyczącymi stosunków z pracownikami (Carr, 2002, s. 483 i nast.).

Podobne ujęcie znajdujemy już we wcześniejszym artykule *A Critical Theory of Organization Science*, autorstwa dwu amerykańskich badaczy – Briana D. Steffy’ego i Andrew J. Grimesa, opublikowanym w *Academy of Management Review* w 1986 roku. Autorzy ci tak streszczają zawartość artykułu: teoria krytyczna jest ogólną metodą analizy nauki o organizacji opartej zazwyczaj na naukach przyrodniczych lub na paradygmacie interpretacyjnym. Ujęcie krytyczne polega na wprowadzeniu specyficznej epistemologicznej analizy do metodologii nauki o organizacji. W szczególności teoria krytyczna dostarcza środków badania wpływu czynników społecznych i politycznych na badacza i na przedsięwzięcie badawcze, a także na praktyków i na członków organizacji. Analiza ta wymaga poddania badaniu ideologii,

<sup>6</sup> <http://www.historiasztuki.com.pl/strony/021-05-00-ANTYKULTURA-PODSTAWY-TEORIA-KRYTYCZNA.html> (dostęp: 2.03.2017).

<sup>7</sup> Cytowany jest artykuł (Horkheimer i Adorno, 1974) przez autora książki (Le noir, 2016).

techniki i praktyki stosowanej w związku z działalnością organizacji (Steffy i Grimes, 1986, s. 322).

Przez *paradygmat interpretacyjny* cytowani autorzy rozumieją jednowymiarową (*monological*) formę wnioskowania eliminującą pewne istotne zagadnienia. Towarzyszący temu subiektywizm jest, ich zdaniem, obciążony poglądami badacza oraz jego preferencjami (*biases*). Ponadto występuje problem walidacji związany z przekonaniem badacza, że przyjęta przezeń interpretacja jest prawdziwa (Steffy i Grimes, 1986, s. 323). Teorię krytyczną cytowani autorzy rozumieją zgodnie z pracą D. Helda *Introduction to Critical Theory: Horkheimer to Habermas* (1980). Autorzy ci zwracają uwagę na to, że teoria krytyczna jest empiryczną i praktyczną filozofią skupioną na epistemologicznej kwestii relacji zachodzących między metodą a teorią i jej społecznymi konsekwencjami ze względu na przyjęte przez badacza: rodzaj i metodologię badań (Steffy i Grimes, 1986, s. 323). Autorzy prezentują nie tyle krytyczną teorię nauki o organizacji, ile normatywne i ogólne ramy filozoficznej krytyki badań dotyczących organizacji.

Obszerniejszą charakterystykę krytycznej teorii organizacji przedstawia brytyjska autorka Catherine Casey (2002). Autorka deklaruje, że prezentuje „nowe krytyczne podejście do współczesnej analizy organizacji”, które wprawdzie nawiązuje do teorii krytycznej ze szkoły frankfurckiej „jednakże, aby uniknąć scholastycznych skłonności tej szkoły oraz skupienia na składnikach charakterystycznych dla filozofii” korzysta także z analizy społecznej z jej wymiarami historycznym i empirycznym. Umożliwia to, zdaniem autorki, „znalezienie odnowionej i znów żywej i teorii krytycznej zorientowanej na istniejące i pojawiające się tendencje społeczne, kontestacje i walkę”. Autorka nawiązuje do socjologii Alaina Touraine’a (1988; 1995; 1996). Jest to socjologia, w której odrzuca się założenie traktujące społeczeństwo jako „racjonalnie zorganizowane wokół centralnego systemu instytucjonalnych i behawioralnych regulacji”. Autorka przyjmuje to stanowisko i funduje na nim koncepcję organizacji i analizy praktyk organizacyjnych” (Casey, 2002, s. 4). „Koncepcja ta przedstawia praktyki organizacyjne w nowym świetle. Wskazuje, że nawet jeśli organizacje są formą złożonych systemów produkcyjnych, to są takimi w kontekście dynamiki zaangażowanych aktorów i instytucji. Nowe ujęcie aktywności społecznej ujawnia nowych aktorów – aktorów *postindustrialnych* traktujących swe życie w związku z pracą, bądź w opozycji do pracy, w organizacji” (Casey, 2002, s. 199). Uważa, że z całą powagą

należy traktować starania pracowników o korzystanie z kultury nie tylko dla podniesienia efektywności produkcji, ale także dla ich osobistego rozwoju. Co nie miało miejsca w „modernistycznym” – jak go nazywa – sposobie traktowania praktyk organizacyjnych. I pointuje: „Krytyczna analiza organizacji ujawnia i interpretuje występujące konflikty zachęcając do przemyślenia i rekompozycji organizacji oraz do ogólniejszej analizy społecznej i praktyki” (Casey, 2002, s. 199).

Kolejna praca to artykuł brytyjskiego badacza Edwarda Grantera *Critical theory and organization studies*, zamieszczony w oksfordzkim podręczniku socjologii, teorii społecznej i studiów organizacyjnych opublikowanym w 2014 roku. Artykuł ten stanowi encyklopedyczną prezentację związków krytycznej teorii organizacji z teorią krytyczną szkoły frankfurckiej. Czytamy w nim, że: „Chociaż odwołania do szkoły frankfurckiej obecnie pojawiają się w pracach o badaniach organizacyjnych rzadziej aniżeli miało to miejsce wcześniej, to jednak nadal jej krytyczne spojrzenie na epistemologię i socjologię jest użyteczne” (Granter, 2014, s. 555).

Autor przypuszcza, że różnicą między okresem popularności szkoły frankfurckiej a czasami obecnymi jest pojawienie się neoliberalizmu jako ideologicznie i politycznie dominującej odmiany kapitalizmu. W związku z tym spotyka się analizy związanych z tym niespójności oraz dominacji kapitału finansowego zwanej *finansjaryzacją*. Jako skutki wskazywane są: wzrost kapitału finansowego, rosnące ubóstwo i nierówności społeczne, militaryzacja i represyjność. Granter stwierdza:

„W badaniach pracy i organizacji wielu autorów przyjmuje epistemologiczny punkt widzenia zgodny z teorią krytyczną, jednakże szkoła frankfurcka nie ma monopolu jako wzorzec dla krytycznej socjologii. W badaniach zmian zachodzących w procesach zarządzania pracą, pod wpływem rosnącego nacisku na sprawność (*efficiency*) jednym z głównych zadań dzisiejszych badań społecznych jest opisanie szerszej sytuacji ekonomicznej i politycznej w terminach jej znaczenia dla życia i kariery ludzi zaangażowanych [w tę działalność, przyp. WWG]. Zadanie to jest traktowane serio przez teoretyków krytycznych przy jednoczesnym zachęcaniu do lektury ich prac przez możliwie szeroki krąg czytelników.” (Granter, 2014, s. 556–557)

Cytowany autor uważa, że wskazywany przezeń dorobek badawczy licznych autorów stanowi swego rodzaju formę krytycznej teorii

społecznej ukierunkowanej na wyjaśnienie, że „sprawy nie potoczyły się ot tak sobie”. Badania te obejmują analizę globalnego wpływu ideologii neoliberalnej na politykę społeczną i relacje między pracą a życiem ludzi. „Te krytykowane kwestie społeczne i organizacyjne – pisze cytowany autor – były rozważane w pewnym stopniu z perspektywy teorii krytycznej, której profil i wpływ mogą zostać wzbogacone w badaniach dotyczących organizacji” (Granter, 2014, s. 557). Dodaje, że takie podejście do badań nad organizacjami dostarcza badaczom zainteresowanym sprawiedliwością społeczną i rolą dominujących mechanizmów w organizacjach i życiu ludzi (codzienności), atrakcyjnej metody analizy. „Badacze ci – pisze – znajdą w niej wyjaśnienie, dlaczego organizacje nie są wyizolowane, ale stanowią część społecznej całości z występującymi konfliktami natury ideologicznej, ekonomicznej, kulturowej, politycznej i historycznej, wywierając wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej. Analiza miejsca organizacji w ideologicznych ramach zaawansowanego kapitalizmu wydaje się niezbędną współcześnie bardziej niż kiedykolwiek wcześniej” (Granter, 2014, s. 557).

Wcześniejsza krytyka nauki o zarządzaniu (*management science*) zapoczątkowana została, jak się wydaje, pracą *Critical Management Studies* (Alvesson i Willmott, 1992). Obecnie jest to zbiór prac, w dużym stopniu nawiązujących do teorii krytycznej wywodzącej się ze szkoły frankfurckiej, krytycznie odnoszących się do tradycyjnych teorii zarządzania oraz szkół biznesu, które je upowszechniają<sup>8</sup>.

Krytyka teorii zarządzania, nienawiązująca do szkoły frankfurckiej, zapoczątkowana została artykułem Sumantry Ghoshala *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices* (2005). Autor ten zarzucał bezzasadne przyjęcie przez teoretyków ekonomii ze szkoły chicagowskiej założeń obciążonych ideologicznie, na których stworzyli teorie nie tyle naukowe, ile będące w „pretensjach do naukowości”. Teorie te wykorzystane zostały następnie na gruncie nauki o zarządzaniu jako podstawa edukacyjna kadry menedżerskiej w licznych szkołach biznesu. Doprowadziło to do skandali takich jak upadek Enronu, a następnie do kryzysu finansowego.

W 2015 roku opublikowany został na łamach periodyku *Philosophy of Management* artykuł G.A. Daneke i A. Sagera nawiązujący do kry-

<sup>8</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Critical\\_management\\_studies](https://en.wikipedia.org/wiki/Critical_management_studies) (dostęp: 19.04.2017); zob. także w: Mingers (1992).

tyki edukacji menedżerskiej. Mimo upływu dekady od opublikowania artykułu Ghoshala głoszącego, że „złe teorie zarządzania” powodują „niszczenie dobrej praktyki zarządzania”, artykuł ten nie stracił na znaczeniu. Nadal szkoły biznesu uczą tego samego. Teoria agencji oraz ekonomia neoklasyczna doprowadziły do finansjaryzacji społeczeństwa, czego pochodną był kryzys finansowy. Autorzy argumentują, że konieczna jest zmiana treści nauczanych i przyjęcie realistycznej koncepcji ludzkiej natury oraz uwzględnianie kontekstu sprawiedliwości społecznej, na czym powinna opierać się edukacja menedżerska. Stanowisko to podtrzymuje i rozwija Miriam Green w artykule *Neoliberalism and Management Scholarship: Educational Implications* (2016). W artykule tym wskazuje się błędne traktowanie teorii organizacji i zarządzania jako jednej z nauk o naturze, tj. przyrodniczych, a nie nauk społecznych. Przyczyną tego jest „utowarowienie wszystkiego” (*commodificationn of everything*). Skłania to redaktora periodyku *Philosophy of Management* do zadania pytania: „Czy rozwinięte gospodarki nie odeszły od społecznego zorganizowania opartego na politycznej reprezentacji, tworząc nową formację społeczną – „towarokrację (*commoditocracy?*)” (Griseri 2016, s. 179).

Zasadność krytycyzmu podnoszona jest także przez francuskiego filozofa Virgila Cristiana Lenoira w jego oryginalnej książce o zabarwieniu prakseologicznym *Ethical Efficiency: Responsibility and Contingency* (2016). Książka ta jest pierwszym tomem z kognitywistycznej serii *Responsible Research and Innovation Set* wydawnictwa Wiley. Celem książki jest scharakteryzowanie pojęć „badanie”, „innowacja” i „odpowiedzialność”. Mamy tu do czynienia z paradoksem, pisze autor, polegającym na poszukiwaniu odpowiedzialności za to, co nieprzewidywalne. Chodzi o analizę i krytykę „możliwości i metod etycznego wpływu na logikę sprawności (*efficiency*)” oczekiwanej od innowacji (Lenoir, 2016, s. xiii).

Należy także odnotować prace polskich autorów związane z krytycznym nurtem teorii organizacji i zarządzania. W roku 2014 opublikowana została książka pod redakcją Łukasza Sułkowskiego i Michała Zawadzkiego, *Krytyczny nurt zarządzania*. Książka jest zbiorem artykułów, których autorzy wskazują złożoność i społeczny charakter zarządzania i organizowania, jakie należy rozpatrywać w perspektywie takich wartości jak etyczność oraz szacunek względem drugiego człowieka. Autorzy zwracają uwagę na działania dehumanizujące, opresyjne i instrumentalne wobec ludzi w organizacjach oraz na pato-

logie zarządzania. Wcześniej Łukasz Sułkowski prezentował na seminarium KTO swoją pracę poświęconą epistemologii zarządzania napisaną pod wpływem teorii krytycznej (Sułkowski 2005; 2009). W roku 2015 opublikowany został artykuł Waldemara Walczaka *Analiza krytyczna jako metoda poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu*. Także prace z zakresu etyki biznesu i jego społecznej odpowiedzialności są w pewnej mierze pracami krytycznymi odnośnie do wadliwych form organizacji działalności gospodarczej i związanego z nią zarządzania (Gasparski, 2012; 2016b; Rok, 2013). Prace te i liczne inne stanowią istotny nurt krytycznej teorii organizacji i zarządzania oraz związanej z nią ekonomii<sup>9</sup>.

Na zakończenie dwie uwagi. Pierwsza to zastrzeżenie, że w referacie przedstawione zostały jedynie fragmenty ważniejszych prac nurtu krytycznego w badaniach dotyczących organizacji i zarządzania. Prac tych, o różnym szczeblu ogólności, jest znacznie więcej.

Druga uwaga jest przypomnieniem stwierdzenia Tadeusza Kotarbińskiego z jego dzieła *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, że: „Filozofia danej nauki byłaby [...] nauką o danej nauce, inaczej: teorią danej nauki, jeszcze inaczej, a może najlepiej: **krytyką**<sup>10</sup> danej nauki (z punktu widzenia walorów metodycznych w najszerszym tego słowa znaczeniu)” (Kotarbiński, 1990, s. 416). Jest więc krytyczna teoria organizacji w pewnym sensie filozofią nauki o organizacji, dostarczając istotnego wglądu w metodologiczne podstawy tej dziedziny wiedzy służącej edukacji na rzecz praktyki zarządzania. O tym warto pamiętać, gdy się naucza przyszłych menedżerów, a także w codziennej praktyce uprawiania tego zawodu.

## Bibliografia

- Adrian, N. i Carr, A.N. (2005). The Challenge of Critical Theory for Those In Organization Theory and Behavior: An Overview. *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, 8(4), 466–494.
- Alvesson, M. i Willmott, H. (red.) (1992). *Critical Management Studies*. London: Sage.

<sup>9</sup> Na przykład: Gasparski (2009b, s. 55–59; Klimczak, 1998; 2008, a także liczne referaty prezentowane na seminarium EBIGOZA (*vide* przypis 2).

<sup>10</sup> Podkreślenie moje (WWG).

- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann (w 2005 r. wznowienie przez Ashgate).
- Casey, C. (2002). *Critical Analysis of Organizations: Theory, Practice, Revitalization*. London: Sage.
- Daneke, G.A. i Sager, A. (2015). Ghoshal's Ghost: Financialization and the End of Management Theory. *Philosophy of Management*, 4(1), 29–45.
- Deetz, S. (1982). Critical interpretive research in organizational communication. *Western Journal of Speech Communication*, 46, 131–149.
- Gasparski, W. (2007). Wiedza o organizacji i zarządzaniu oraz jej poznawcze ugruntowanie. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 34–47.
- Gasparski, W. (2009a). Znaczenie i istota epistemologii oraz metodologii nauki o zarządzaniu. *MBA*, 4(96), 20–26.
- Gasparski, W. (2009b). Fizyka i inżynieria ekonomii. W: M. Rocki (red.), *Jakość kształcenia ekonomicznego*. Warszawa: PTE.
- Gasparski, W. (2011). *Tadeusz Kotarbiński – filozof praktyczności i jego dzieło*. W: W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Gasparski, W. (red.) (2012). *Biznes, odpowiedzialność, etyka: Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gasparski, W. (2016a). *Krótką historią etyki biznesu tu i teraz. Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*. Zabrze: Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju, <https://www.polsl.pl/organizacje/SCEBIZR/Documents/Kuzior%20Aleksandra%20-%20Etyka%20201-2016.pdf>.
- Gasparski, W.W. (2016b). *Prakseologia i zarządzanie: przypomnienia i uzupełnienia*. W: P. Górny (red.), *Efektywność zarządzania w świetle prakseologii i normalizacji*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Giroux, H. (1983). *Critical Theory and Educational Practice*. Geelong, Australia: Deakin University.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *AOM Learning & Education*, 4(1), 75–81.
- Granter, E. (2014). Critical theory and organization studies. W: P. Adler, P. du Gay, G. Morgan i M. Reed (red.), *The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies: Contemporary Currents*. Oxford: Oxford University Press.
- Green, M. (2016). Neoliberalism and Management Scholarship: Educational Implications. *Philosophy of Management*, 15(3), 183–202.
- Griseri, P. (2016). Editorial: Meanings and Processes. *Philosophy of Management*, 15(3), 179–181.
- Held, D. (1980). *Introduction to Critical Theory: Horkheimer to Habermas*. Berkeley: University of California Press.
- Horkheimer, M. (1937). Traditionelle und kritische Theorie. *Zeitschrift für Sozialforschung*, 6(2), 245–292.

- Horkheimer, M. i Adorno, T.W. (1974). *La dialectique de la raison*. Paris: Gallimard.
- Kieżun, W. i Kubin, J. (red.) (2004). *Dobre państwo*. Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Kieżun, W. (red.) (2011). *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Klimczak, B. (1998). Racjonalność i etyczność w modelach ekonomii. *Prakseologia*, 138.
- Klimczak, B. (2008). *Między ekonomią a etyką*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kotarbiński, T. (1990). *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk. Dzieła wszystkie*. Wrocław: Ossolineum.
- Lenoir, V.C. (2016). *Ethical Efficiency: Responsibility and Contingency*, Wiley, Hoboken NJ, USA.
- Mingers, J. (1992). Recent Developments in Critical Management Science. *The Journal of the Operational Research Society*, 43(1), 1–10, [https://www.jstor.org/stable/2583693?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2583693?seq=1#page_scan_tab_contents) (dostęp: 19.04.2017).
- Powszechna Encyklopedia Filozofii, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, <http://www.ptta.pl/pef/pdf/f/frankfurckaszkola.pdf> (dostęp: 02.03.2017).
- Rok, B. (2013). *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
- Steffy, B.D. i Grimes, A.J. (1986). A Critical Theory of Organization Science. *Academy of Management Review*, 11(2), 322–336.
- Sułkowski, Ł. (2005). *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Sułkowski, Ł. (2009). O potrzebie rozwoju epistemologii zarządzania. *MBA*, 4(96), 12–19.
- Sułkowski, Ł. i Zawadzki, M. (red.) (2014). *Krytyczny nurt zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Touraine, A. (1988). *Return of the Actor: Social Theory in Postindustrial Society*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Touraine, A. (1995). *Critique of Modernity*. Oxford: Blackwell.
- Touraine, A. (1996). A Sociology of the Subject. W: J. Clark i M. Diani (red.), *Alain Touraine*. London: Falmer Press.
- Walczak, W. (2015). Analiza krytyczna jako metoda poznawania prawdy w naukach o zarządzaniu. *e-mentor*, 1(58), 22–32.
- Walentowicz, H. (2014). Program teorii krytycznej Maxa Horkheimera. *Nowa Krytyka: Czasopismo filozoficzne*, <http://www.nowakrytyka.pl/spip.php?article79> (dostęp: 02.03.2017).



Witold Kieżun

---

## TADEUSZ KOTARBIŃSKI – TWÓRCA IDEI DOBREJ ROBOTY

---

### Streszczenie

W swoich rozważaniach o dziele Tadeusza Kotarbińskiego autor koncentruje się na, zdaniem autora artykułu, najwspanialszej części olbrzymiego dorobku naukowego Filozofa, mianowicie prakseologii stanowiącej metateorię nauk o sprawnym działaniu niższego szczebla abstrakcji. Tezą artykułu jest stwierdzenie, iż dobra robota powinna być traktowana jako prakseologiczne wyzwanie wobec praktyki organizacyjnej, szczególnie jej bardziej pragmatycznej części jaką stanowi prakseologiczna teorii organizacji. Kotarbiński zbudował zwarty system naukowy prakseologii, publikując w 1955 roku *Traktat o dobrej robocie* i szereg opracowań na temat „dobrej roboty”, które to hasło miało pragmatyczny charakter. Dobra robota stanowiła prakseologiczne wyzwanie dla praktyki organizacyjnej owego okresu. Przedstawiono charakterystykę tego ujęcia, ilustrując je przykładami. Prezentacja zabarwiona jest wątkami osobistymi autora artykułu.

Słowa kluczowe: dobra robota, dyrektywy sprawnego działania, metoda, prakseologia, teoria organizacji

## Zarys życiorysu i charakteru twórczości

---

Jeden z najwybitniejszych Polaków XX wieku Tadeusz Kotarbiński (1889–1981), genetycznie uzdolniony do twórczej działalności, był synem utalentowanego ojca, Miłosza Kotarbińskiego – profesora Akademii Sztuk Pięknych, jak również kompozytora i autora pieśni. Jego matka, z domu Ewa Koskowska, była pianistką, stryj Józef Kotarbiński był wybitnym aktorem i krytykiem teatralnym. W dalszej rodzinie było również wiele osób o wybitnych osiągnięciach twórczych.

Wyższe studia z zakresu filozofii i filologii ukończył we Lwowie, opracowując pod kierunkiem profesora Kazimierza Twardowskiego pracę doktorską pod tytułem *Utylitaryzm w etyce Milla i Spencera*. Warto przypomnieć, że profesor Twardowski był inicjatorem ścisłego formułowania abstrakcyjnych myśli, maksymalnie zobiektywizowanych i niezależnych od indywidualnych odczuć psychicznych. Naczelnym hasłem filozoficznej szkoły lwowsko-warszawskiej była precyzja wypowiedzi z użyciem jednoznacznie zdefiniowanych pojęć. Była to zapowiedź współczesnej tendencji epoki elektronicznej, komputerowego, syntetycznego języka pozbawionego zbędnej rozwlekłości i używania wieloznacznych, niedostatecznie precyzyjnie zdefiniowanych pojęć.

Po studiach Tadeusz Kotarbiński pracował jako nauczyciel greki i łaciny w warszawskim gimnazjum imienia Reja, ale w 1918 roku objął pozycję zastępcy wykładowcy na już polskim Uniwersytecie Warszawskim, następnie profesora nadzwyczajnego i od 1929 roku profesora zwyczajnego.

Po wojnie, początkowo mieszkając w Łodzi, pełnił funkcję Rektora Uniwersytetu Łódzkiego, a następnie przeniósł się do Warszawy, gdzie, podobnie jak inni polscy niemarksistowscy uczeni, stał się obiektem ostrego ataku, zorganizowanego przez katedrę Materializmu Dialektycznego Instytutu Kształcenia Kadr Naukowych przy KC PZPR.

W ramach tej akcji prof. Bronisław Baczek opublikował w 1951 roku rozprawę *O poglądach filozoficznych i społeczno-politycznych Tadeusza Kotarbińskiego*, wydaną przez wydawnictwo Książka i Wiedza. Najostrzejszą jednak część krytyki Bronisław Baczek opublikował w roku 1951, w numerze 1/2, w piśmie „Myśl Filozoficzna”. Wynikało z niej, że Kotarbiński jest idealistą, eklektykiem, jedynie „szczątkowym materialistą”. Ten atak był realizacją komunistycznej postawy

„syndromu wroga”, głoszącej, że każdy, kto ma inne niż aktualne marksistowskie poglądy, jest wrogiem, którego należy całkowicie zdyskredytować. Kotarbiński miał jednak więcej szczęścia niż tacy wybitni filozofowie jak: małżeństwo Ossowsky, Ajdukiewicz, Tatarkiewicz czy Ingarden, bo wyjątkowo pozwolono mu opublikować w „Myśli Filozoficznej” (nr 1/1952) artykuł *Humanistyka bez hipostaz, próba eliminacji hipostaz ze świata pojęć nauk humanistycznych* i w następnym numerze *Odpowiedź na krytykę*. Pisał, że raczej chce się porozumieć, nawołując do poważnej dyskusji. Oczywiście taka dyskusja nie mogła mieć miejsca, tym bardziej że już ukazała się: *Rzecz z powodu humanistyki bez hipostaz* profesora Józefa Chałasińskiego, w której autor całkowicie dezawuował profesora Kotarbińskiego, sugerując mu wybranie zbrodniczej drogi. Warto przytoczyć zakończenie tego „naukowego” opracowania dla uświadomienia sobie, jak wyglądała „naukowa” dyskusja w tym okresie. „Sumienie intelektualisty oderwane od biegu historii jest popsutą busołą. Nie należy mu ufać, gdy chcąc uniknąć decyzji, mówi, że oprócz wielkiej wiodącej w przyszłość rewolucji socjalistycznej i oprócz zbrodniczego kapitalizmu imperialistycznej fazy jest jeszcze do wyboru jakaś trzecia droga kompromisowa »gentelmeńska«, droga pojednania klasowego i spokoju sumienia. Trzeciej drogi nie ma, historia bardzo uprościła sprawę wyboru, jest to albo droga zbrodniczego kapitalizmu albo »socjalistycznej rewolucji«.”

Mimo tej okrutnej krytyki Tadeusz Kotarbiński wykładał logikę i spotykał się z uznaniem bardziej obiektywnej części naukowców. W coraz bardziej liberalizującej się Polsce został jednak wybrany prezesem Polskiej Akademii Nauk, jednocześnie rozwijając oryginalne koncepcje.

Wśród niezwykle bogatej twórczości, obok logiki, idei realizmu ontologicznego, niezależnej etyki, felicytologii czyli koncepcji szczęśliwego życia, niezwykle szeroko rozbudował prakseologię, naukę o sprawnym działaniu (*praxis* – praktyka, *logos* – filozofia).

W swoich rozważaniach koncentruję się na, moim zdaniem, najwspanialszej części olbrzymiego dorobku naukowego. Tadeusza Kotarbińskiego, traktując go jako twórcę współczesnej prakseologii, stanowiącej metateorię nauk o sprawnym działaniu niższego szczebla abstrakcji. Tadeusz Kotarbiński w swojej skromności wielokrotnie podkreślał, że nie jest pierwszym myślicielem, w którego centrum uwagi był „homo faber” człowiek działający, człowiek jako sprawca czegoś. Odwoływał się, do dorobku V.A. Espinasa, A. Bogdanowa, G. Hosteleta. Jednak

dopiero On, uwzględniając ten historyczny dorobek, zbudował zwarty system naukowy prakseologii, publikując w 1955 roku *Traktat o dobrej robocie* (Kotarbiński, 2000) i szereg opracowań na temat „dobrej roboty”, które to hasło miało już wyraźnie pragmatyczny charakter.

Już na początku swojej twórczości naukowej Tadeusz Kotarbiński przedstawił ideę wyróżnienia nauk teoretycznych, dla których rzeczywistość jest oryginałem, a jej opis obrazem nauk praktycznych: „służącym do kształtowania na jego podstawie pożądanego tworu realnego” (Gasparski, 2004).

Opis obrazu nauk praktycznych ma więc wyraźny charakter normatywny; na jego podstawie mamy kształtować dyrektywy tworzenia tworu realnego. To zadanie jest przypisane ogólnej teorii organizacji, którą tak Kotarbiński (1969) definiuje: „Ogólna teoria organizacji, a ściślej ogół ocen sprawności dotyczącej swoiście kooperacji pozytywnej zespołów wyodrębnionych postaci działań ludzkich stanowi jedną z części szczegółowych prakseologii rozumianej jako ogół ocen sprawności mających walor we wszystkich zawodach” (Kotarbiński, 2003).

Ogólna teoria organizacji jest więc według Kotarbińskiego szczegółową częścią prakseologii, co uzasadnia ustalenie jej miejsca w strukturze nauk ergologicznych (nauk o działaniu ludzkim).

Dyscyplina naukowa	Prakseologia	Teoria organizacji
Przedmiot badania	Działania ludzi	Organizacja zespołów ludzkich
Wzgląd badania	Sprawność	Sprawność
Metody formułowania twierdzeń	Intuicja, indukcja, dedukcja	Indukcja i dedukcja
Forma twierdzeń	Twierdzenia teoretyczne	Dyrektywy praktyczne

Charakteryzując bliżej pochodną, w stosunku do prakseologii, teorię organizacji, niejednokrotnie nazywaną też prakseologiczną teorią organizacji (Kieżun, 2004), można wyszczególnić jej podstawowe założenia:

- **ontologiczne:** sprawność jako atrybut organizacji będącej teleologiczną informacyjną całością;
- **epistemologiczno-metodologiczne:** badania indukcyjno-empiryczno-dedukcyjne;

- **aksjologiczne:** ogólnohumanistyczny system wartości *fair play*, odniesiony do kryterium sprawności i całego zestawu prakseologicznych ocen sprawności;
- **skali:** makro – mezo – mikro;
- **poziomu:** poniżej średniego poziomu abstrakcji o dwustronnych walorach normatywnych sprawności i niesprawności (jak należy działać i jak nie należy działać).

Teoria organizacji reprezentuje więc niższy niż prakseologia stopień uogólnienia, jej dyrektywy mają charakter praktyczny odniesiony do konkretnych elementów rzeczywistości. Jej podstawowy związek z prakseologią to przede wszystkim jednolita aparatura pojęciowa, niezbędna w praktycznym działaniu, w celu uniknięcia nieporozumień w zrozumieniu rzeczywistości i pragmatyzm w ujęciach normatywnych kształtowanych na podstawie tez prakseologii prof. Kotarbińskiego.

## Dobra robota jako prakseologiczne wyzwanie praktyki organizacyjnej

---

Ostatnią pasją życia Tadeusza Kotarbińskiego była „dobra robota”. W osobistych kontaktach, przy zielonej herbatce, gdy codziennie przebywając po 2–3 godziny w swoim sąsiadującym z moim gabinecie w Pałacu Staszica, wielokrotnie przyjmował moje zaproszenia, albo zapraszał mnie do swego gabinetu. Był bardzo zainteresowany moim pobytem w radzieckim „obozie śmierci” na Pustyni Kara Kum, gdzie zmarło ponad 80% uwięzionych. Opowiadał też o swoich kłopotach z władzą komunistyczną w Polsce, gdy był też początkowo przeznaczony do eliminacji z czynnego życia naukowego. Moją satysfakcją była jego akceptacja mojej ówczesnej filozofii działania zawodowego, również uwzględnianej przez wybitnego ekonomistę, prezesa Narodowego Banku Polskiego Witolda Trąpczyńskiego.

Polska nie jest krajem samodzielnym, jednak im jest sprawniejsza w swojej sferze samodzielności, im bardziej upowszechniona będzie DO-RO, dobra robota, tym wyższy poziom swego rozwoju gospodarczego będzie miała. Wierząc w perspektywę odzyskania Niepodległości, będziemy wówczas państwem rozwiniętym, sprawnym i bogatym. Założona demokracja będzie miała duże szanse wspianego rozwoju.

W praktyce organizacyjnej dobrej roboty, jako praktycznego działania zapobiegającego chaotyczności i nieuporządkowaniu, którego miernikiem jest entropia, znalazły swoje miejsce podstawowe koncepcje Kotarbińskiego.

Podstawowym kryterium dobrej roboty jest sprawność. Tadeusz Kotarbiński pisze: „głównym zadaniem prakseologii jest uświadomienie, sformułowanie, uzasadnienie i systematyzacja zaleceń ogólnych i przestróg dotyczących sprawności działań, innymi słowy ich praktyczności” (Kotarbiński, 2003).

Traktuje On sprawność jako ocenę użytkową, utylitarną, w przeciwieństwie do ocen emocjonalnych „wyrażających nasz stosunek uczuciowy do tego, co podajemy ocenie”. Rozróżnia sprawność w sensie uniwersalnym, w którym „termin »sprawność« jest nazwą ogólną każdego z walorów praktycznych” i sprawność w sensie syntetycznym. „Syntetycznie rozumiana sprawność to ogół walorów razem wziętych: działa się tym sprawniej w tym rozumieniu, im działanie bliższe jest posiadaniu w sobie wszystkich walorów dobrej roboty i to w jak największym wymiarze” (Kotarbiński, 2003).

Stwierdza: „Krótko mówiąc, ocena praktyczna, czyli sprawnościowa, sprowadza się do pytań o skuteczność i ekonomiczność działania. Skutecznym nazwiemy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel” (Kotarbiński, 2000). Pojęcie to jest stopniowalne.

Może jednak wystąpić sytuacja, w której skuteczność nie jest stopniowalna, tzn. występują tylko dwie sytuacje: działalność jest nieskuteczna (zero skuteczności) i w pełni skuteczna. Można więc np. podpisać czek, lub nie, wziąć ślub z określoną osobą, albo nie”. Działanie jest nieskuteczne, gdy nie posunąłem się ani o krok naprzód, a więc gdy pozostało ono tylko w sferze zamiaru. Zdarza się jednak, że nie tylko nie przybliżyliśmy się do celu, ale nasze działania wręcz oddalają nas od niego. Takie działanie nazywamy przeciwskutecznym. Przykładem jest próba osiągnięcia wysokiego zysku przez niefortunny zakup akcji przedsiębiorstwa, które zbankrutowało. Przewidziany zysk zamienił się w stratę. Ekonomiczność w ujęciu Kotarbińskiego to produktywność i oszczędność. Obrazowo przedstawia te pojęcia w następujący sposób: „Wydajniej zachował się Piotr niż Jan, zawsze i tylko, jeżeli przy tym samym stopniu zużycia zasobów, przy tym samym ich ubytku, uzyskał większy nabytek, większą miarę zamierzonych osiągnięć. Oszczędniej zaś poczynął Piotr niż Jan, zawsze i tylko, jeżeli tę samą miarę osiągnięć uzyskał, zużywszy mniej zasobów” (Ko-

tarbiński, 1974a). Miarą więc ekonomiczności jest stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania, przy czym należy podkreślić, że koszty mogą być zarówno materialne, jak i moralne. Koszty moralne są trudne do liczbowego ujęcia, jednak nie mogą być pominięte w globalnej ocenie ekonomiczności działania.

Oznaczając przez  $W$  – wynik użyteczny, a przez  $K$  – koszty, mamy następujące warianty sytuacyjne:

- $W > K$  – działanie jest ekonomiczne,
- $W = K$  – działanie jest obojętne pod względem ekonomiczności,
- $W < K$  – działanie jest nieekonomiczne.

Zwiększenie ekonomiczności, czyli znalezienie bardziej ekonomicznego sposobu działania, nazywane jest ekonomizacją. Występuje ona w następujących formach:

- $W$  – dąży do maximum, przy  $K$  – constans, jest to tzw. **wariant wydajnościowy** – maksymalizujemy wynik przy niezmiennych kosztach,
- $W$  – constans,  $K$  – dąży do minimum, jest to tzw. **wariant oszczędnościowy**, przy stałym wyniku staramy się obniżyć koszty,
- $W$  – dąży do maximum,  $K$  – dąży do minimum, jest to tzw. **wariant niealternatywny**, zwiększamy wynik i zmniejszamy koszty.

Realność tej ostatniej formy budzi jednak wątpliwości. Oskar Lange (1969) nie widział możliwości występowania tej formy ekonomiczności. Sądził, że maksymalny wynik i minimalne koszty mogą występować jedynie w określonym przedziale czasu, np. początkowo zwiększamy wynik, a później zmniejszamy koszty.

Między skutecznością i ekonomicznością możliwe są następujące relacje:

1. **Działanie jest skuteczne, ale nieekonomiczne** – zbudowaliśmy np. fabrykę, z założoną wielkością produkcji. Cel został osiągnięty, ale okazało się, że degradacja środowiska jest tak wielka, że zbudowana fabryka jest deficytowa, a więc  $W < K$ .
2. **Działanie nieskuteczne, ale ekonomiczne**. Cel nie został osiągnięty, ale skutki niezamierzone, pozytywnie oceniane, przekraczają wartość celu nieosiągniętego. Na przykład kupiliśmy teren i zbudowaliśmy fabrykę, która jednak zbankrutowała, ale wobec planowanej obok autostrady ceny ziemi podniosły się pa-

rokokrotnie. Za sprzedany teren osiągnęliśmy zysk przekraczający zamierzony z budowanej fabryki.

3. **Działanie jest skuteczne i ekonomiczne**, a więc sprawne (100% sprawności).
4. **Działanie nieskuteczne i nieekonomiczne**, a więc w pełni niesprawne.

Postulat ekonomiczności ma specjalnie duże znaczenie w Polsce, gdzie nie upowszechniła się kapitalistyczna tradycja „oszczędzania, ażeby inwestować.” Marnotrawstwo jest szeroko upowszechnione w administracji publicznej podatnej na podstawowe patologie, obrazowo określane jako Czterej Jeźdźcy Apokalipsy Biurokracji: **gigantomania, luksusomania, korupcja i arogancja władzy** (Kieżun, 2002).

Poza podstawowymi „walorami dobrej roboty: „skutecznością i ekonomicznością” Tadeusz Kotarbiński wymienia dalsze, przyjmując zasadę „syntetycznej sprawności”, że im więcej walorów dobrej roboty występuje w działaniu, tym jest ono sprawniejsze. Te dodatkowe walory sprawnego działania (dobrej roboty) to:

- **prostota** – „sposób jest prostszy, jeśli składa się na niego mniej czynności i jeśli te czynności są łatwiejsze i łatwiej ze sobą powiązane” (Kotarbiński, 1975),
- **energiczność** – której szczegółowe postacie to: rzutkość, zaradność, pilność, pracowitość,
- wytrwałość,
- **czystość** – „tym większą stwierdza się w wytworze czystość, im mniej w nim cech ujemnych, niezgodnych z celem głównym, lub celami pobocznymi” (Kotarbiński, 1975a),
- **udatność** – jako postać sprawności, którą cechuje uwzględnienie w działaniu i w produkcji celów nie tylko głównych, lecz także pobocznych,
- **dokładność** – odtworzenie wzoru w sposób do niego podobny.

W prakseologicznej aparaturze pojęciowej niezwykle ważna jest też definicja pojęcia organizacji. Rozróżniamy trzy warianty pojęcia organizacji: rzeczowe, jako nazwę jakiegoś zespołu realizującego założone cele, np. przedsiębiorstwo, czynnościowe, jako czynność organizowania, np. zapewnienie organizacji zebrania, i atrybutowe, charakteryzujące warunki sprawności organizacji. Tę ostatnią Tadeusz Kotarbiński definiuje jako: „pewien rodzaj całości ze względu na sto-



sunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” (Kotarbiński, 2000).

Z tej definicji wynika podstawowa dyrektywa wewnętrznej konstrukcji organizacji, powiązania wszystkich części więzami organizacyjnymi: służbowymi, technicznymi, informacyjnymi, z uzgodnieniem celów działania poszczególnych komórek organizacyjnych z celami całości. Stąd istotną patologią organizacji jest niedobór funkcjonowania więzi organizacyjnych. Chodzi więc o pełną harmonię we współdziałaniu wewnętrznych jednostek organizacyjnych niezależnie od skali wielkości organizacji. W organizacji, zwanej państwem, jest to makro-problem jednolitości celów i harmonii współdziałania władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej, a w administracji publicznej – zapewnienia harmonii współdziałania Centrum, samorządowych i państwowych jednostek administracji terenowej. Dalszym wyznacznikiem dobrej roboty są wytyczne sprawnego działania ujęte w formę „antynomii” przeciwstawnych par działania (Kieżun, 1998), określające graniczne formy decyzji organizacyjnych w sensie statycznym (kształtowanie struktur statycznych) i w sensie dynamicznym (podejmowanie decyzji operacyjnych).

Pierwszą, przeciwstawną parą dyrektyw sprawnego działania jest:

**a. Specjalizacja – uniwersalizacja**

W praktyce organizacyjnej należy starannie określić stopień specjalizacji w procesie zarówno nauczania, jak i praktyki. Bardzo wąska specjalizacja, podstawa tzw. *scientific management*, popularna w pierwszych latach ubiegłego wieku, dała dobre wyniki w wydajności pracy produkcyjnej, ale jednocześnie dehumanizowała pracowników, ograniczając ich sferę samodzielności i kształtując wąską wizję ich działalności zawodowej. Nadmierna uniwersalizacja grozi z kolei dyletantyzmem, stąd we wszystkich działaniach dydaktycznych, gospodarczych i administracyjnych należy znaleźć Arystotelesowski „złoty środek”.

**b. Aktywizacja – ograniczenie działania**

Podstawą dobrej roboty jest dynamizm działania, postawa energii i osobistej aktywności. Przeciwstawną dyrektywą to ograniczenie działania, które w pewnych sytuacjach daje lepszy efekt prakseologiczny. Rozróżniamy różne formy ograniczenia działania.

**c. Potencjalizacja** – polega na zastąpieniu samego działania ujawnieniem możliwości działania. Typowe sytuacje tego rodzaju

występują czasem w działalności politycznej i militarnej. Demonstruje się swoją siłę, np. przez ujawnienie swego potencjału zbrojnego czy technicznego) w celu uzyskania jakichś korzyści.

- d. **Machinalizacja** – zastąpienie **działań** świadomych wszędzie tam, gdzie jest to możliwe, działaniami zrutynizowanymi, a więc niejako machinalnymi.
- e. **Instrumentalizacja** – wykorzystanie do działania urządzeń i maszyn (technicznych środków działania), a przez automatyzację procesu uzyskuje się zmniejszenie wysiłku fizycznego.
- f. **Inwigilacja czysta** – skrajna forma minimalizacji interwencji, a więc sytuacji, w której zostawiamy sprawę własnemu biegowi, zajmując raczej pozycję obserwatora. Z reguły czysta inwigilacja zakłada wkroczenie z energicznym działaniem w sytuacjach awaryjnych. Inwigilacja czysta stała się nowoczesnym modelem pracy kierowniczej. Wykwalifikowany zespół, jasny podział zadań i kompetencji i samodzielność działania podwładnych. Wyniki ich pracy są oceniane przez przełożonego, ale w toku realizacji czynności przełożony „nie przeszkadza”, stosując zasadę inwigilacji czystej.

Mówiąc o ograniczeniu działania, musimy podkreślić pozornosc tego ograniczenia w odniesieniu do stopnia produktywności, zarówno w przypadku machinalizacji, jak i inwigilacji czystej. Przy odpowiedniej instrumentalizacji rośnie wydajność i zmniejsza się wysiłek indywidualnego pracownika.

Obecna rozwinięta technika elektroniczna w sposób wręcz rewolucyjny ogranicza stopień obciążenia indywidualnego wykonawcy, zwiększając wydajność. Profesor Kotarbiński dobrze rozumiał te zależności.

- g. **Oczekiwanie właściwej chwili, czyli kunktacja – antycypacja.** Kunktacja polega na zwlekaniu z załatwieniem czegoś, przeciąganiu działania w czasie i czekaniu na właściwą chwilę do działania. Antycypacja jest odwrotnością tej formy, polega na uprzedzeniu okoliczności, które mogłyby spowodować zmniejszenie sprawności w przyszłości. Jest to prakseologiczna zasada, która w teorii gier nosi nazwę „zaskoczenia gracza” (przeciwnika). Ta para antynomii sprawnego działania jest niezwykle ważna w grze konkurencyjnej. Czekanie na moment, np. obniżenie, czy wręcz przeciwnie, podwyższenie ceny produktu w zależności od kształtowania się sytuacji rynkowej, lub np. oczekiwanie na

właściwy moment rozpoczęcia nowej produkcji i rzucenia jej na rynek.

- h. **Utrzymywanie określonego poziomu zasobów – Pełne wykorzystanie zasobów.** Posiadanie rezerw może mieć decydujący wpływ na sprawność działania. Ta prakseologiczna dyrektywa znajduje swoje potwierdzenie w gospodarce zapasami surowców i materiałów w sytuacji nagłego wzrostu produkcji, czy nagłej zmiany asortymentu. Pełne wykorzystanie zasobów może jednak przyczynić się do zwiększenia ekonomiczności.

Ta tematyka jest stale przedmiotem dyskusji. Japońska metoda *just-in-time* (dostawy surowców i materiałów potrzebnych do produkcji we właściwym czasie, kiedy są potrzebne) zrobiła światową karierę. Problem dostępności surowców i zasobów jest jednym z podstawowych problemów mikro- i makroorganizacyjnych.

- i. **Koncentracja sił – Zabezpieczenie wszystkich kierunków.**

Pierwsza wytyczna zakłada oddziaływanie na jedną lub małą liczbę elementów, wybieranie pola działania i skoncentrowanie na nim całej uwagi i zasobów. Przeciwstawieniem tej wytycznej jest działanie „szerokim frontem” – nierezygnowanie z różnych kierunków działania.

W każdym przypadku praktycznego stosowania antynomii sprawnego działania trzeba ocenić, która wytyczna dominuje, i ustalić konkretny sposób działania leżący między dwoma skrajnościami.

Dla praktyki organizacyjnej logiczna semantyka problematyki działania ludzkiego ma niezwykłą wartość, likwiduje wszelkie nieporozumienia i nawet konflikty wynikające z odmiennego rozumienia używanych podstawowych pojęć związanych z ludzką aktywnością typu organizacyjnego. Podobną praktycznie ważną rolę odgrywa konstrukcja antynomii sprawnego działania, ustalając graniczne zestawy przeciwstawnych dyrektyw w procesie praktyki organizacyjnej.

Dalszą konstrukcją prakseologiczną upowszechnioną w praktyce organizacyjnej jest model metody działania zorganizowanego. Zdaniem prof. Kotarbińskiego: „Metoda, czyli system postępowania, to sposób wykonywania czynu złożonego polegający na określonym doborze i układzie części składowych, a przy tym uplanowany i nadający się do wielorakiego stosowania” (Kotarbiński, 1974b).

Tak zwany model metody intensywno-jakościowej dzieli się na trzy etapy: preparację, realizację i kontrolę, oraz kolejne kroki w poszczególnych etapach. **Krok pierwszy** to definicja celu. Jeśli zakładamy więcej niż jeden cel, to muszą one być niesprzeczne i zhierarchizowane (cel główny i cele pomocnicze). **Krok drugi** to zbadanie środków i warunków działania poprzez:

- 1) wyszczególnienie wszystkich czynników,
- 2) sklasyfikowanie ich według ważności,
- 3) przeprowadzenie ich pomiaru według przyjętego miernika.

**Krok trzeci** to opracowanie planu.

Tadeusz Kotarbiński (1999) określił precyzyjnie cechy planu w dobrej robocie. Plan powinien być:

- 1) celowy, a więc określać właściwe środki prowadzące do celu,
- 2) wykonalny, tzn. że przy dostępnych środkach i w określonych warunkach jest prawdopodobieństwo osiągnięcia celu. Jest to cecha, która koresponduje zarówno z „osiągalnością”, czyli z techniczną możliwością przy aktualnym poziomie techniki, jak i z „dostępnością”, realnością ze względu na posiadane przez decydenta zasoby techniczne, materiałowe i ludzkie,
- 3) zgodny wewnętrznie, co oznacza, że stanowi on całość zorganizowaną, w której poszczególne cele nie są sprzeczne, ani nie przeszkadzają sobie wzajemnie,
- 4) operatywny, tzn. odpowiednio czytelny, zrozumiały i ścisły, nadający się do realizacji zgodnie z porządkiem wykorzystania zasobów i obranego toku działania,
- 5) elastyczny (giętki, plastyczny), to znaczy, że już w samym planie zawarta jest możliwość jego modyfikacji, jeśli tylko okaże się ona konieczna w wypadku zmiany warunków – jest to zaprzeczenie sztywności,
- 6) należycie ograniczony pod względem swej szczegółowości, tak, aby nadmierna szczegółowość nie utrudniła swobody działania. Zbyt szczegółowy plan z reguły jest nierealny, zbyt ogólnikowy nie ma waloru operatywności,
- 7) długodystansowy, a więc wybiegający w przyszłość w granicach zdolności przewidywania przyszłych okresów,
- 8) terminowy, co oznacza, że powinien określać terminy realizacji celów pośrednich i celu głównego,
- 9) kompletny, uwzględniający całość działania,

- 10) racjonalny, a więc opracowany gruntownie z uwzględnieniem możliwie wszystkich związków przyczynowo-skutkowych związanych z planowanym działaniem.

Po opracowaniu planu – **krok czwarty** to przygotowanie zasobów i warunków realizacji planu. Wreszcie **krok piąty** to realizacja planu. Po jego zakończeniu następuje **krok ostatni** – kontrola wykonania.

Tadeusz Kotarbiński opracowywał swoje prakseologiczne koncepcje dobrej roboty w okresie „budowy socjalizmu” w Polsce, w którym działalność gospodarcza miała charakter ekstensywno-ilościowy. Polityczna wizja szybkiego dojścia do utopijnej koncepcji bezklasowego społeczeństwa planowej gospodarki zmuszała do szybkiej realizacji planowanych działań. W związku z tym etap preparacji w modelu założonym w idei dobrej roboty był maksymalnie skracany. Rozpoczynano więc etap „realizacja” bez odpowiedniego przygotowania niezbędnych zasobów, w tej sytuacji był on okresem stałego uzupełnienia ich braku. Wobec dyrektywnego charakteru realizacji planu i znanej sytuacji powszechnego niedoboru, uzyskanie wszystkich elementów zaopatrzenia niezbędnych do realizacji zadania, napotykało wiele trudności. Stąd szybka droga do ukształtowania się różnych nielegalnych sposobów działania typu korupcyjnego, na zasadzie *do ut des* demoralizujących społeczeństwo. Efekty jakościowe były również niezwykle niskie, nieodpowiadające standardom światowym. W ten sposób ukształtował się akademicki przykład fenomenu konfliktu: Prakseologia – Polityka. Praktyka będąca próbą realizacji jakiegoś postulatu politycznego była sprzeczna z zasadami prakseologicznego modelu sprawności. Ten konflikt często występował (i stale występuje), między innymi ze względu na brak odpowiedniego przygotowania intelektualnego działaczy politycznych.

Przedstawiając wybrane elementy prakseologii w praktyce organizacyjnej, warto przypomnieć, że profesor Kotarbiński spotykał się z opinią, że stosując jedynie utylitarne kryteria w ocenie działania, można by np. pozytywnie ocenić sprawną działalność niemieckiego obozu koncentracyjnego w Auschwitz. Jej skuteczność była w pełni zadowalająca niemieckich oprawców, a koszty gazowego systemu uśmiercania ludzi były niskie. W odpowiedzi na te opinie profesor Kotarbiński przypominał jednostronność ocen prakseologicznych. Istotnie można powiedzieć, że bandyta działał sprawnie, starannie zaplanował plan działania i wykonał go bezbłędnie.

Z punktu widzenia ocen estetycznych mógłby być również pozytywnie oceniony, jako np. przystojny mężczyzna, jednocześnie z punktu widzenia ocen aksjologicznych potępiony za swoją działalność. Stąd też próba budowy całościowego systemu pozytywnych ocen poprzez wprowadzenie pojęcia dzielności, która jest sprawnością w sprawie godziwej. W dalszym rozwoju myśli prakseologicznej została upowszechniona definicja sprawności w formie „Trzech E”: **efektywność, czyli skuteczność, ekonomiczność i etyczność.**

W charakterystyce prakseologicznej teorii organizacji uwzględniamy i mocno podkreślamy założenia aksjologiczne.

Kotarbiński umieszczał prakseologię w kręgu etyki, rozwijając koncepcję niezależnej od transcendentalnej motywacji etyki i felicytologii, tj. nauki o życiu szczęśliwym, budując model spolegliwego opiekuna, symbolu sprawności, w postulacie miłości w stosunku do obiektu opieki. Ta laicka koncepcja zbieżna z chrześcijańską ideą miłości bliźniego łączy oceny czysto prakseologiczne z aksjologicznymi, a także i estetycznymi. Cóż bowiem może być piękniejszego od fenomenu bezinteresownego opiekuństwa?

## Dobra Robota jako prakseologiczne wyzwanie praktyki organizacyjnej, bardziej pragmatycznej części: prakseologicznej teorii organizacji

---

Formułując kolejno precyzyjne definicje podstawowych pojęć i dyrektyw praktycznych, profesor dynamicznie rozwijał ruch „dobrej roboty” (w skrócie DO-RO), powołując w Polskiej Akademii Nauk Pracownię Ogólnych Problemów Pracy, przekształconą później w Zakład Prakseologii, m.in. z zadaniem rozbudowy prakseologii jako abstrakcyjnej teorii sprawnego działania i na jej bazie kształtowania niższego szczebla pragmatycznej teorii organizacji. Operacyjną formą jego działalności było współdziałanie w rozwijaniu ruchu dobrej roboty, stawiającego sobie za zadanie stymulację sprawności w działalności gospodarczej i administracyjnej Polski. Było to nawiązanie do idei budowy sprawnego państwa o wysokim stopniu uprzemysłowienia, dzięki czemu w każdym układzie politycznym będzie mogło ono w wyższym stopniu osiągnąć swoją niezależność. Dlatego też pierwszym kierownikiem Zakładu Prakseologii wytypowanym przez prof. Kotarbińskiego został nie filozof, a wybitny ekonomista, również z przedwojenną kierowni-

czą praktyką działania w przemyśle, bezpartyjny prof. Jan Zieleniewski, mający za sobą również niezwykły, bohaterski wyczyn w czasie wojny – udanej ucieczki z niemieckiego obozu wojskowego i dotarcie do Polski. Profesor Zieleniewski jako kierownik Zakładu Prakseologii opracował gigantyczne dzieło: *Organizacja zespołów ludzkich* (1964), w licznych wydaniach i „Organizację i Zarządzanie” (1975). Prowadził też seminarium doktoranckie, w ramach którego swoją pracę doktorską. Zakład Prakseologii rozwijał też obok prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania również pokrewne dyscypliny naukowe: cybernetykę, psychologię, teorię projektowania. Była to więc już wyraźnie jednostka naukowa poświęcona **rozwojowi problematyki prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania**.

Po przejściu na emeryturę prof. Zieleniewskiego kierownictwo Zakładu Prakseologii przekazano mnie, wówczas już docentowi i twórcy pierwszego w Polsce Biura Studiów Organizacji w Centrali Narodowego Banku Polskiego, będącego odpowiednikiem amerykańskich jednostek organizacyjnych poświęconych badaniom i rozwojowi (Research and Development) konkretnych instytucji. Wówczas, już po styczniowym Plenum KC PZPR w 1971 roku i referacie sekretarza Edwarda Gierka przedstawiającego konieczność pozyskiwania najnowszej zachodniej technologii, Edward Gierek zatelefonował do prof. Kotarbińskiego, jako do autora dzieła *Traktat o dobrej robocie* z zapytaniem, co zrobić dla upowszechnienia w Polsce dobrej roboty. Profesor Kotarbiński wyjaśnił, że przede wszystkim trzeba mieć kadre dobrze wykształconych naukowców rozpowszechniających prakseologiczną naukę dobrej roboty. W tym celu należy wzmocnić Zakład Prakseologii najlepszymi specjalistami zajmującymi się tymi problemami, łącznie z osobami usuniętymi z przyczyn politycznych z tej działalności w czasie przed kadencją sekretarza Gierka i wyszkolić kadre nowych młodych naukowców specjalistów w dziedzinie zarządzania w Zakładzie Prakseologii.

Zgodnie z tymi dyrektywami do Zakładu Prakseologii przyjęto, uprzednio usuniętych z naukowej pracy, zdolnych młodych naukowców, jak np. prof. Jadwigę Staniszkis, i utworzono 50-osobowe studium doktoranckie na zasadzie relatywnie wysokiego uposażenia pod warunkiem całkowitego poświęcenia się pracy naukowej. Struktura Zakładu Prakseologii wzbogaciła się o szereg specjalizacji zbieżnych z prakseologiczną teorią organizacji i zarządzania. Rozpoczęto też wykłady na temat sprawności w przedsiębiorstwach i Narodowym

Banku Polskim, **Zakład Prakseologii** nawiązał też oficjalną współpracę z **USA Information Agency** przy okazji pierwszej polsko-amerykańskiej konferencji w sprawie zarządzania w przedsiębiorstwach. Umowa przewidywała obustronne wizyty profesorów i asystentów i organizowanie wspólnych badań i konferencji naukowych.

We współpracy z wieloma uczelniami wyższymi został też opracowany bogaty projekt usprawnienia zarządzania w Polsce; przywidywał on między innymi zlikwidowanie szeregu ministerstw, likwidację zjednoczeń i powiatów, uproszczenie struktury administracji terenowej i systemu planowania. Jego podstawowe wnioski zostały zreferowane na posiedzeniu Partyjno-Rządowej Komisji Usprawnienia Zarządzania. Akceptowano jedynie likwidację powiatów.

Olbrzymi więc wysiłek próby usprawnienia zarządzania w Polsce spalił na panewce. Ostatnia życiowa pasja prof. Kotarbińskiego nie została praktycznie zrealizowana, a nawet na zorganizowanej przez sekretarza naukowego PAN-u profesora Jana Kaczmarka utajnionej konferencji kierownictwa PAN, gdy wyraziłem smutną opinię, że nasze naukowe opracowania tylko zapełniły półki archiwum Zakładu Prakseologii, bo rządząca partia ma swoją własną strategię prof. Jan Kaczmarek bardzo ostrym tonem ocenił moje wystąpienia jako „antypartyjne.”

W ten sposób ostatnia życiowa pasja profesora Kotarbińskiego praktycznego upowszechnienia zasad Dobrej Roboty nie została zrealizowana, Sądzę, że jednak stale jest szansa na jej praktyczne wprowadzenie, oczywiście pod warunkiem jej znajomości przez rządzących polityków, ale to z kolei wymagałoby ostrego reżymu sprawdzania kwalifikacji, zarówno politycznej kadry ustawodawczej, jak i wykonawczej.

O ten postulat należałoby wzbogacić teorię dobrej roboty.

## Bibliografia

- Gasparski, W. (2004). Normy etyczne, a normy sprawnościowe w zarządzaniu i gospodarce. W: W. Kieżun (red.), *Krytyczna Teoria Organizacji. Wybór zagadnień*. Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Kieżun, W. (1998). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.



- Kieżun, W. (2002). Czterech Jeźdźców Apokalipsy Biurokracji. *Kultura*, 2.
- Kieżun, W. (2004). Wstęp. W: W. Kieżun (red.), *Krytyczna Teoria Organizacji. Wybór zagadnień*. Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Kotarbiński, T. (1970). *Sprawność i błąd. Z myślą o dobrej robocie nauczyciela*. Warszawa: PZWS.
- Kotarbiński, T. (1975). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Zakład im Ossolińskich.
- Kotarbiński, T. (1999). *Dziela wszystkie. Prakseologia, część 1. Ogólne pojęcie planu*. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (2000). *Dziela wszystkie. Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (2003). *Dziela wszystkie. Prakseologia, część 1*. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (1974a). *Abecadło praktyczności*. Warszawa: WP.
- Kotarbiński, T. (1974b). *Wybór pism. Myśli o działaniu*, t. 1. Warszawa: PWN.
- Szpaderski, A. (2006). Postulat prakseologii, jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykłady zastosowań. *Organizacja i Zarządzanie*, 2(124).



Wojciech W. Gasparski

---

# OD STUDIÓW NAD PRAKTYKĄ DO FILOZOFII PRAKTYCZNOŚCI: TADEUSZA KOTARBIŃSKIEGO WKŁAD DO DOROBKU SZKOŁY LWOWSKO-WARSZAWSKIEJ<sup>1</sup>

---

## Streszczenie

Tadeusz Kotarbiński, jeden ze znaczących filozofów szkoły lwowsko-warszawskiej, uczeń Kazimierza Twardowskiego, rozpoczął w 1910 roku prace nad teorią działania, którą, w nawiązaniu do Espinasa, nazwał wiele lat później prakseologią. Od samego początku jego filozofowania interesował się wprost i głównie zagadnieniem praktyczności. Temu zagadnieniu podporządkowane były: troska o nauczanie filozofii, jako podstawy kształcenia nauczycieli przy szerokim tego pojęcia rozumieniu, troska o kulturę filozoficzną, w tym kulturę logiczną, troska o to, by słowa rzetelnie zdawały sprawę z rzeczywistości, stąd reizm, później zwany konkretyzmem, troska o poznawcze ugrun-

---

<sup>1</sup> Przekład za zgodą wydawnictwa (Springer/Nature), artykułu Gasparski, W.W. (2017). *From a Study of Practice to a Philosophy of Practicality: Tadeusz Kotarbiński's Contribution to the Lvov-Warsaw School of Philosophy*. W: A. Brożek, F. Stadler i J. Woleński (red.), *The Significance of the Lvov-Warsaw School in European Culture* (part of Vienna Circle Institute Yearbook, vol. 21). Springer, 135–154.

towanie wiedzy praktycznej, stąd wyróżnienie nauk praktycznych oraz wskazanie projektowania jako ich metodologicznego wyróżnika, troska o unikanie błędów praktycznych, stąd podjęcie wysiłku na rzecz ich typologizacji. Wszystkie te troski zaowocowały systemem zasługującym na nazwę *filozofii praktyczności* w tym *prakseologią*, swego rodzaju organonem praktyczności – gramatyką czynu – stanowiącym zestaw poznawczo ugruntowanych instrumentów niezbędnych każdemu podmiotowi działającemu, tj. czyniącemu to świadomie z zamiarem osiągnięcia wybranego celu i to zarówno wówczas, gdy działania mają charakter praktyki badawczej (nauki i ich metodologia), jak i praktyki użytkowej (techniki i ich podstawy metodologiczne). Dzieło to stanowi wkład Kotarbińskiego w osiągnięcia szkoły lwowsko-warszawskiej. Kotarbiński przejął od Twardowskiego sposób uprawiania filozofii taki mianowicie, jaki przyjmowany jest, gdy uprawia się jakąkolwiek naukę, tj. jasnościowy o wyraźnie sformułowanych i uzasadnionych тезach. Stąd związki z analizą języka, bo tylko w jasnym języku wyrazić można jasno kwestie będące przedmiotem analizy filozoficznej.

Słowa kluczowe: Tadeusz Kotarbiński, Kazimierz Twardowski, błędy praktyczne, działanie, filozofia praktyczności, kultura filozoficzna, nauki praktyczne, prakseologia, praktyczność, projektowanie

## Początki

---

Szkoła lwowsko-warszawska (w skrócie SLW), jest znaną na świecie nazwą grupy wybitnych polskich filozofów, których wkład do filozofii XX wieku był znaczący. Jedną z takich postaci był Tadeusz Kotarbiński (1886–1981). W niniejszym artykule zostanie przedstawiony wkład Filozofa do dorobku szkoły. Prezentację tę rozpocząć wypada od zarysowania intelektualnego kontekstu studiów filozoficznych autorstwa Kazimierza Twardowskiego, tak oto scharakteryzowanego przez jego ucznia:

„(...) Filozofia najmniej była w pojęciu Twardowskiego »światopoglądem«, który wykracza poza granice nauki. Przeciwnie – Twardowski żąda, by filozofia zasłużyła sobie na nazwę nauki, by stała się nauką podobną do innych nauk szczegółowych reprezentowanych na uni-

wersytecie. Skoro szkoła lwowska rezygnowała z głoszenia pewnego światopoglądu, tedy o jej zwartości decydowała nie tyle taka czy inna ilość wspólnych tez, ile raczej postawa metodologiczna i wspólna problematyka. Szło więc tu przede wszystkim o pogranicze logiki i psychologii (...) o nic innego, jak o analizę sensu wyrażeń, używanych przez logików w teorii terminów i zdań, a przez psychologów w nauce o wyobrażeniach i sądach. (...)” (Kotarbiński, 1933).

W trzy lata później, w swego rodzaju artykule-laudacji z okazji nagrody miasta Łodzi przyznanej w roku 1936 Twardowskiemu za działalność naukową, zwróci Kotarbiński uwagę na to, że Mistrz:

„(...) celował pośród wykładowców w zaletach właśnie przeciwnych tradycyjnym wadom filozofowania. To była przede wszystkim znakomita propedeutyka dla wszystkich, którzy potem mieli kogokolwiek czegoś nauczać. Nic propagandy takiego czy innego »...izmu«, żadnych wieszczów, żadnych ekstrawagancji natchnionej indywidualności, szukającej własnego słowa za wszelką cenę, ani trochę z pozowania na genialność... Ach, bo też to było chyba Twardowskiemu najbardziej obce: hodowanie geniuszów. Zastawszy w Polsce ugór, porośły wybujałymi chwastami, zakasał rękawy i począł rwać zielsko, a sadzić pożywną jarzynę. Ten wielki, mądry i bez miary pracowity nauczyciel zawział się po prostu, by lekkoduchów Polaków nauczyć pracować (...)” (Kotarbiński, 1936).

Nic przeto dziwnego, że tak wyedukowany student Twardowskiego w maju 1910 roku na zebraniu filozofów we Lwowie wygłosił odczyt *Cel czynu a zadanie wykonawcy* (Kotarbiński, 1983), w którym podjął temat (jak to potem nazwie w artykule „Od tematu do Traktatu” (Kotarbiński, 1976)) ludzkiego działania jako przedmiotu studiów filozoficznych ergo naukowych. Odczyt ten pomieszczony został w zbiorze dalszych prac pod wspólnym tytułem *Szkice praktyczne: Zagadnienia z filozofii czynu*. Napíše w przedmowie do tego dzieła:

„W każdym (odczycie – przyp. WWG) chodzi o pewną (jedną lub parę) kwestię z zakresu badań nad działaniem, o wysunięcie problemu, należącego wespół z innymi do pewnej naturalnej całości, do sfery, którą dobrze by było nazwać przez analogię do teorii poznania – teorią czynu, albo przez analogię do logiki, etyki – praktyką. Chodzi o wywalczenie

tej całości osobnego miejsca w rodzinie nauk, chodzi wreszcie o podanie prób rozwiązania zajmujących pytań do tej sfery przynależnych” (Kotarbiński, 1913).

Taki oto był początek nadawania naukowego statusu „sadzeniu pożywnych jarzyn”, czyli w tym przypadku *studiów nad praktyką*.

## Pierwszy zbiór szkiców

---

W *Szkicach praktycznych* – kolekcji stanowiącej pierwszy, dedykowany – za jego zgodą – Kazimierzowi Twardowskiemu<sup>2</sup> (Jadczak, 1991) „(...) zbiór szkiców, a nie zarys systemu (...)”, – co wyraźnie zastrzega Kotarbiński (1913) – znajdujemy przede wszystkim pojęcia niezbędne do klarownego zdawania sprawy z przedmiotu dociekań, czyli działania. Są to m.in. takie pojęcia jak: akcja, czyn, cel, narzędzie, sposób, materiał (tworzywo), wytwór, sprawca, twórca (wykonawca) oraz pojęcie *akcji bezwzględnej* (jest to zakładane „nasze” działanie bezpośrednie – akcja – odgraniczone od „nienaszyc” składników czynu). Analizowane są relacje między nimi, np. rozróżnienie celu akcji i celu czynu, przy czym *akcja* to działanie „nasze”, zaś *czyn* to całość złożona „z działań naszych i od nas niezależnych”. Ukazane są kwestie: powierzchownego naśladowania, ważności celu czynu i drobiazgowości celu akcji, współdziałających przeciwdziałań, czy sprawca jest odpowiedzialny moralnie za czyn, czy za intencję, a także czy w każdym czynie natury moralnej akcja bezwzględna jest zawsze etyczna.

W eseju *O pojęciu pozycji* wprowadzone zostaje to pojęcie „(...) przedmiot, będący w (...) dodatnim położeniu, znajduje się w pozycji”, tj. korzystnej sytuacji. W eseju *O działaniu przymusowym* czytamy: „Muszę zrobić to a to, znaczy, że gdybym tego nie zrobił, byłoby dla mnie źle i przy tym gorzej, niż wtedy, gdy to zrobię. (...) nazwijmy to *sytuacją przymusową* lub *sytuacją krytyczną* (...)” i dalej „(...) O ile chcemy, aby dana czynność, miła dla nas, otrzymała sankcję, aprobatę

---

<sup>2</sup> Z artykułu Jadczaka dowiadujemy się o liście, jaki uprzednio skierował Kotarbiński do Twardowskiego. Oto co napisał: „Przynależność do »szkoły lwowskiej« chciałbym zaznaczyć w inny sposób, zależny od zezwolenia Pana Profesora. (...) Otóż mam śmiałość prosić Pana Profesora o zezwolenie, abym mógł dedykować Mu te moje pierwociny publiczne” (Jadczak, 1991, s. 38).

moralną, starajmy się zrobić ją przymusową, to znaczy uzależnić od niej coś ważnego, tak ważnego, żeby aż mogło być sankcją moralną” (Kotarbiński, 1913).

W eseju *O konieczności działania* zwraca autor uwagę na to, że niedostatek wyraźnie podefiniowanych pojęć nie powinien ograniczać badacza. Jest to reakcja na rygoryzm metodologiczny, w miejsce którego wystarczające jest „kryterium, po którym byśmy mogli odróżnić zawsze (...) przedmiot podpadający pod dane pojęcie ogólne” (Kotarbiński, 1913). Nie definiując pojęć czynu i działania, Kotarbiński przedstawia założenia (zasady pomocnicze): (1) „skoro mogę coś zrobić, to zarazem mogę tego czegoś nie zrobić”; (2) „jeżeli mogę zrobić coś z danym przedmiotem pod danym względem, w takim razie muszę zrobić cośkolwiek”; (3) „wykonam czyn nad danym przedmiotem pod danym względem, skoro skutek mojego czynu w tym przedmiocie będzie różny od tego skutku w tym przedmiocie pod tym względem, jaki by nastąpił, gdybym wykonał pewien dany do wykonania czyn nad tym przedmiotem pod tym względem”. Przyjąwszy te założenia autor dowodzi twierdzenia: „Jeżeli mogę wykonać dany czyn nad danym przedmiotem pod danym względem, w takim razie muszę wykonać jakiś czyn nad tym samym przedmiotem pod tym samym względem” (Kotarbiński, 1913). Dalej pisze, niejako odpowiadając na ewentualną krytykę:

„(...) w ocenie (...) kryteriów czynu nad danym przedmiotem pod danym względem stoimy na gruncie pewnych wymagań, stawianych pojęciu czynu w ogóle, a czynu nad danym przedmiotem pod danym względem w szczególności. Mamy na myśli takie pojęcie czynu, jakim operujemy w etyce, jakiego używamy, usiłując określić wymiar odpowiedzialności, jakim się posługujemy, obmyślając »co zrobić« i oceniając dane projekty, takie wreszcie pojęcie czynu, na którego podstawie można by skonstruować szereg twierdzeń ogólnych umiarowych, mających wartość kierowniczą i klasyfikacyjną. (...) W tych właśnie zasadach należałoby może szukać rozwiązania palącego problemu współczucia i poświęcenia. A są one w znacznej mierze dedukcjami z twierdzeń o charakterze, ogólnie rzecz biorąc, nie swoiście etycznymi, na których równie dobrze jak etyka opierać się musi każdy system norm kierowniczych, nie wyłączając metodologii nauk i w ogóle dobrego myślenia. Sferą tych twierdzeń jest sfera ogólnej teorii czynu, czyli praktyki ogólnej” (Kotarbiński, 1913).

W kolejnych esejach ze zbioru *Szkice praktyczne* znajdujemy dalsze propozycje. Oto w eseju *Zagadnienie istnienia przyszłości* omawiana jest kwestia czasu:

„(...) przeszłość nie przestała istnieć, przestała być tylko obecna; (...) zdaniem wielu: przyszłość istnieje też, tylko nie jest obecna. Sądzimy wbrew temu twierdzeniu, że jest wybrana część przyszłości, która nie tylko nie jest obecna, ale nawet istnieć nie zaczęła, co do której nie jest dzisiaj prawdą, że istnieje. (...) Te rzeczy przyszłe są niezdecydowane, są w naszych rękach, w naszej władzy, i wielka granica praktyczna, dzieląca wszystko na dwie wielkie strefy, nie jest chwilą obecną; ona tylko miejscami przez tę chwilę obecną przechodzi. (...) Dopiero wtedy tworzymy naprawdę, kiedy tworzymy prawdę. (...) Bo aby coś naprawdę zaczęło istnieć, na to potrzeba, aby przedtem, nim to istnieć zacznie, sąd, to coś stwierdzający, nie był prawdą. To jest warunek twórczości.” (Kotarbiński, 1913)

W eseju końcowym *O rozszerzaniu sfery czynu* czytamy „Sfera czynu podmiotu izolowanego nie może się zwiększać z biegiem czasu, a sfera czynu podmiotu nieizolowanego może się zwiększać tylko kosztem uszczuplenia cudzej sfery czynu” (Kotarbiński, 1913). Zastanawiając się nad „losem całego systemu rozważań”, autor pointuje swe studium, przedstawiając tło metodologiczne rozważań następująco:

„Jest to snucie konsekwencji z definicji i założeń przy pomocy rozróżniania pojęć, dowodów apagogenicznych etc. Wywody, o ile możliwości sprawdzane za pomocą danych empirycznych, przynajmniej w tendencji. Typ więc rozważań taki, jak dajmy na to fizyki teoretycznej. Próby konstruowania najogólniejszych zasad określających związki między możliwościami działań. Wojujemy arsenałem założeń i rozróżnień. U fundamentów konstrukcji leży, jak to widać wyraźnie, m.in. egzystencjalna teoria sądu, logiczne pojmowanie istnienia i ontologiczne pojmowanie prawdy, postulat możliwości pojęcia przedmiotów nierzeczywistych, lecz i niesprzecznych z rzeczywistością, założenie możliwości jednoczesnej stworzenia danego czegoś i udaremnienia, a więc wolności wyboru, negacja zatem powszechności pewnych zasad wyłączonego środka.” (Kotarbiński, 1913)



Rzecz przedstawiona oczekuje teraz krytycznego rozważenia, gotowość wystąpienia w roli sędziego deklaruje niekokieteryjnie sam autor. My zaś zauważmy, że dotychczas ani razu nie pojawiło się słowo „prakseologia”. Oto jak po wielu latach Kotarbiński zdaje sprawę z podjętej przez niego w zaraniu XX wieku inicjatywy:

„Uświadomienie i ujęcie słowne nowego zagadnienia. (...), gdzie się wyodrębnia jako zadanie wykonawcy to, co dany sprawca sam niejako osiąga jako środek – w przeciwieństwie do tego, co dzięki temu dochodzi do skutku przez dalsze działanie sił innych. (...) dochodzi do głosu ogólne postawienie tematu »ogólnej teorii czynu albo praktyki ogólnej«. (...) Zaleca się rozważać kwestie takiego sposobu działania, który by gwarantował optimum rezultatu przy danym wysiłku albo gwarantował najstosowniejsze dopasowanie środków do celu, kwestie ogólnych cech ulepszania pracy niezależnie od jej przedmiotu i specyficznej natury” (Kotarbiński, 1974).

## Prakseologia

---

Upłynie dalszych lat dziesięć do czasu, gdy *prakseologia* zostanie zaproponowana jako określnik „osobnej specjalności, którą by można nazywać teorią czynu lub też prakseologią” (Kotarbiński, 1927). W tym samym czasie formułuje Kotarbiński definicję sprawstwa w takiej oto postaci:

„Ze względu na impuls  $I$  osobnika  $S$ , należący do chwili  $k$ ,  $S$  jest sprawcą faktu  $D$  z późniejszej chwili  $r$ , a  $D$  jest dziełem  $S$ , zawsze i tylko, jeżeli pewien zbiór faktów z  $k$  zawierający  $I$ , wyznacza  $D$  i żaden zbiór faktów z  $k$ , nie zawierający  $I$ , nie wyznacza  $D$ .” (Kotarbiński, 1923)

Zgłaszając we Lwowie na Pierwszym Polskim Zjeździe Filozoficznym propozycję nazwania prakseologią teorii działania, nie powoływał się Kotarbiński na artykuł z roku 1890 bądź książkę z 1897 roku Alfreda V. Espinasa opublikowane pod takim samym tytułem *Les origines de la technologie*. Nazwisko tego francuskiego uczonego wymienione zostanie dopiero w referacie przedstawionym przez Kotarbińskiego na Kartezjańskim Kongresie Filozoficznym, który odbywał się w 1937 roku

w Paryżu. Nadał wówczas Kotarbiński prakseologii rangę metodologii ogólnej (Kotarbiński, 1938), lecz zanim to nastąpiło, opublikował dwie prace pod analogicznym tytułem *Czyn* (1933; 1934). W pracach tych do głosu dochodzi to, co *de facto* interesowało Kotarbińskiego od samego początku, a mianowicie *praktyczność*. Nie bez kozery wcześniej nazywał proponowaną dyscyplinę *praktyką* – kto wie, czy nie za Locke’em, a znał brytyjską filozofię jako autor rozprawy doktorskiej o utylitaryzmie Milla i Spencera<sup>3</sup> – pisząc, że jej treścią „Są to rzeczy natury *ogólnopraktycznej* [wyróżnienie: WWG], elementy ewentualnej teorii eksplikacyjnej i normatywnej dodatniego działania celowego” (Kotarbiński, 1913). Praktyczność wyraźnie została zdefiniowana tak:

„Od czego zależy praktyczność w postępowaniu? (a przez praktyczność rozumiemy tutaj to, że się czyni udają jak najlepiej). (...) Kto (...) umie łączyć sprawność i wiedzę w ten sposób, że łatwo i szybko w razie potrzeby zdaje sobie sprawę z tego, co robić, by czyn się dobrze udał, o tym powiadamy, że ma inteligencję praktyczną, lub – mówiąc poufalej – ma spryt. Człowiek sprytny wie, co robić w danym układzie rzeczy, ale niekoniecznie wie w ten sposób, by mógł tę wiedzę przekazać w dojrzałych wypowiedziach, a już bardzo to rzadki przypadek, kiedy umie ją sformułować w postaci uzasadnionych należytych racjami twierdzeń ogólnych.” (Kotarbiński, 1933)

## Praktyczność

---

Otóż praktyczność właśnie stanowi istotę filozofii Tadeusza Kotarbińskiego. Zadaniem prakseologii jest dostarczanie metodologicznych wskazówek, opartych na wnikliwej analizie działań zarówno uwieczonych sukcesem, jak i obarczonych błędami praktycznymi. Taki właśnie program, swego rodzaju rozprawę o metodzie, przedstawił

---

<sup>3</sup> Kotarbiński pisał: „Pracę doktorską napisałem z dziedziny znawstwa angielskich systemów utylitarystycznych. I jakkolwiek studiowałem zagadnienia logiczne, teoretyczno-poznawcze i metodologiczne od bardzo dawna, to jednakże najgłówniejszy nurt moich zainteresowań – to zawsze była praktyka człowieka w sytuacji społecznej” (Kotarbiński, 1986, s. 29).

Kotarbiński w referacie pod tytułem *Idee de la metodologie generale: Praxeologie* na IX Kongresie International de Philosophie (Congres Descartes) w Paryżu, 1–6 sierpnia 1937 roku (opublikowanym w *Actualites Scientifique et Industrielles*, No 533; 4, s. 190–194). Przypomina w nim Kartezjusza reguły postępowania, m.in. „wzorować się na sposobach praktykowanych” i stwierdza, że należą one do „metodologii ogólnej lub prakseologii”.

„Metodologią ma prawo nazywać się ta nauka, skoro traktuje o metodach, metodologią ogólną wolno ją nazywać, skoro dotyczy metod wszelkiej pracy. Tak zwana metodologia nauk, czyli badanie metod badań naukowych, stanowi dziedzinę jej zastosowań, dziedzinę węższą, skoro badanie naukowe jest jedną tylko z postaci pracowania w ogóle. Nawet ogólna metodologia nauk, dociekająca metod używanych we wszelkich specjalnościach naukowych (np. najogólniejszych metod uzasadniania twierdzeń) stanowi dziedzinę ewentualnych zastosowań owej metodologii ogólnej, prakseologią też zwanej od greckiego  $\pi\rho\acute{\alpha}\xi\iota\varsigma, \epsilon\omicron\varsigma$ , co znaczy: działanie” (Kotarbiński, 1938).

Na tak zarysowaną metodologię ogólną *vel* prakseologię składają się trzy następujące działy: (i) analiza pojęć dotyczących wszelkiego działania celowego, (ii) krytyka danych w praktyce rzeczywistej sposobów działania ze względu na ich sprawność, skuteczność, celowość, praktyczność, (iii) część normatywna wskazująca reguły postępowania nadające działaniu zalety większej dzielności technicznej (Kotarbiński, 1939). Prakseologia ma tedy: (a) skatalogować pojęcia dotyczące „wszystkiego ze względu na praktyczność”, co skłania do uznania za stosowną nazwy „teoria praktyczności”; (b) stworzyć swego rodzaju „gramatykę czynu”; (c) „wykrywać to, co się przyczyniło i przyczynia do upracticznienia działań”; (d) analizować przypadki „patologii praktyczności”; (e) formułować ogólne normy sprawności czynu; (f) zebrać rozproszone „w przepisach wszelkiej umiejętności praktycznej” pojęcia i twierdzenia o charakterze prakseologicznym (Kotarbiński, 1939).

Kotarbiński zdaje sobie sprawę z tego, że ludzie od dawna rozmyślali „o warunkach praktyczności działań, że trudno przypuścić, by w zakresie metodologii ogólnej pozostawały do wykrycia (...) istotne nowości” (Kotarbiński, 1939). Tym, co jest potrzebne, jest rejestracja, dojrzałe sformułowanie i systematyzacja prawd z tej dziedziny.

„Jest rzeczą wysoce zastanawiającą, że gdy mówienie ludzkie [jeden z rodzajów działania, przyp. WWG] od tak dawna już zostało w formach swych rozeznane i unormowane przez gramatykę, a myślenie elementarne [również rodzaj działania, przyp. WWG] – przez logiką elementarną, działanie ludzkie nie doczekało się dotąd swej teorii analogicznej. (...) homo faber – nie ma dotąd gramatyki ani logiki czynu. Chce nią być właśnie metodologia ogólna, czyli prakseologia.” (Kotarbiński, 1939)

Napisze później Kotarbiński:

„Każdy myśliciel myśli o całym bycie, o wszystkich jego częściach, tylko każdy z innego punktu widzenia, ot tak, jak gdyby wszyscy oglądali ten sam krajobraz, tylko przez inne okno. Koledzy przeważnie zaprawiali się do patrzenia na wszystko przez okulary matematycznej teorii mnogości albo przez mikroskop fizyki, ja sobie upodobałem oglądanie świata przez kratę mowy ludzkiej (...)” (Kotarbiński 1986, s. 323).

Stąd odwołania do gramatyki i swego rodzaju „ortografii” czynu, czyli *ortoakcji*, jak można by ją nazwać. Kotarbiński przejął od Twardowskiego sposób uprawiania filozofii taki mianowicie, jaki przyjmowany jest, gdy uprawia się jakąkolwiek naukę, tj. jasnościowy o wyraźnie sformułowanych i uzasadnionych tezach. Stąd związki z analizą języka, bo tylko w jasnym języku wyrazić można jasno kwestie będące przedmiotem analizy filozoficznej.

## Filozofia praktyczności

---

Filozofii Tadeusza Kotarbińskiego nie trzeba przedstawiać przez wskazywanie jej miejsca w logice, nie logika bowiem stanowi jej *genus proximum*, w odniesieniu do którego wskazać należałoby różnicę gatunkową. Logika jest obecna w dociekaniach Kotarbińskiego nie dla niej samej, lecz po coś. Pisał: „(...) a mnie (...) pociągają bardziej [niż logika formalna, przyp. WWG] pewne zagadnienia najogólniejsze dotyczące metod skutecznego działania” (Kotarbiński 1966). Również po coś Kotarbiński zajmował się innymi elementami swego systemu filozoficznego, zwracając się do adwersarzy tymi oto słowy:

„Lepiej czytajcie moje utwory – [to znaczy dokładniej, głębiej, z większym rozumieniem przyp. WWG] – czytajcie wszystkie (...). To jest całość, nie konglomerat! To jest system... Nazwijcie go niedorzecznym, nienaturalnym, źle zbudowanym, jak chcecie... Sam dodam niejedno soczyste określenie... Tylko nie wyzywajcie mnie od eklektyków, bardzo proszę...” (Kotarbiński, 1958)

System ten przedstawiłem<sup>4</sup>, proponując dlań nazwę *filozofii praktyczności* i definiując ów system zgodnie z Mario Bunge’ego definicją systemu<sup>5</sup>, wychodząc z następujących założeń: po pierwsze – dzieła Kotarbińskiego należy traktować łącznie jako pewną całość, tj. jako system filozoficzny; po drugie – metodą budowy tego systemu była analiza języka dyscyplin, których krytykę metodologiczną uprawiał; po trzecie filozofię Kotarbińskiego należy rozumieć w sposób, w jaki on sam filozofię rozumiał i w jaki postulował, aby była rozumiana, tj. jako nauką o nauce; po czwarte naukę, a ściślej dyscyplinę naukową, należy rozumieć jako odrębną specjalność zasługującą na to, by być przedmiotem intelektualnego nauczania uniwersyteckiego.

Poziomem atomicznym systemu filozoficznego Kotarbińskiego jest uniwersum zachowań podmiotu twórczo zmieniającego zastaną rzeczywistość, który to podmiot stanowi „ciało żywe na jawie przytomne”, a rzeczywistość to „splot wzajem zależnych i zmieniających się rzeczy”, jak określał je Kotarbiński (1958, s. 195). Tak określone uniwersum to świat praktycznej aktywności ludzi – podmiotów działających. System filozoficzny Kotarbińskiego jest wynikiem refleksji nad tym światem. Kontekstem, ze względu na który Kotarbiński kształtował swój system<sup>6</sup>, jest nauczycielstwo, o czym świadczą następujące słowa:

---

<sup>4</sup> Por. także: Gasparski (1989, s. 59; Gasparski, 1991, s. 30; Gasparski, 1993; Gasparski 2001); w niniejszym opracowaniu wykorzystano elementy przywołanych tu prac oraz prac autora wymienionych w bibliografii.

<sup>5</sup> System według Bunge’ego to trójka uporządkowana składu, struktury i otoczenia (kontekstu) rozpatrywanych na poziomie atomicznym właściwym dla systemów danej klasy (Bunge, 1979).

<sup>6</sup> Podzielałam w tym względzie stanowisko Chorożego (1997, s. 16), który odwołując się do artykułu Kotarbińskiego, zauważa, że nie rozpoczynał od gotowej doktryny jako projektu, lecz że filozofia Kotarbińskiego stała się systemem wynikowo jako rezultat konsekwentnego uprawiania przezeń refleksji filozoficznej.

„Taki dopiero sprawozdawca trafiłby w sedno, który zdając sobie sprawę z całości popełnionych przeze mnie utworów, zrozumiałby, że wystają one ze wspólnego podłoża, z praktyki zawodu nauczycielskiego.” (Kotarbiński, 1958, s. 207)

Nauczycielstwo w rozumieniu Kotarbińskiego to przy tym nie tylko zajęcie szkolnego wychowawcy, lecz także wszelkie tworzenie i przekazywanie wiedzy; jest więc nauczycielem też badacz, profesor, publicysta, literat i wielu im pokrewnych wykonawców zawodów umysłowych.

Kotarbiński rozpoczął nauczanie filozofii na Uniwersytecie Warszawskim wykładem *O wielkiej i małej filozofii* 25 kwietnia 1918 roku. Nie rozstrzygał przed słuchaczami podniebnych perspektyw, jakich się zazwyczaj oczekuje od filozofa, lecz zarysował program minimalistyczny, mówiąc: „Zaniechajmy budowania wielkich systemów, uprawiajmy małą filozofię. Taką filozofię, która będzie opracowaniem planu reformy pracy umysłowej.”

Filozofia Kotarbińskiego jest filozofią praktyczności nie w potocznym rozumieniu „praktyczności”, tj. jako zaradności<sup>7</sup>. Jest ona filozofią praktyczności przy rozumieniu praktyczności jako sprawności w znaczeniu szerszym, rozumianym jako walor techniczny działania, a dokładniej nazwą ogólną tych walorów, nazywanych też walorami praktycznymi działania. Ocenianie działań w odniesieniu do praktyczności (sprawności) ma charakter pozaemocjonalny, intersubiektywny, a dotyczy ono z jednej strony wyniku działania (dzieła), z drugiej zaś samego działania (procesu). Działaniu przysługuje cecha praktyczności w tym większym wymiarze, im bardziej jest ono skuteczne lub w im większym stopniu jest ono ekonomiczne. Takie wartościowanie działania nazywam wartościowaniem według kryterium „podwójnego E” od skuteczności zwanej też *efektywnością* i *ekonomiczności* nazywanej także *gospodarnością*.

Tak rozumiane praktyczność i filozofia uprawiane przez Kotarbińskiego nie przeciwstawiają praktyczności teoretyczności ani *vice versa*. Teoretyczność nie jest w stosunku do praktyczności antytezy. Teoretyczność i praktyczność leżą po tej samej, dodatniej, stronie osi, są one względem siebie uzupełniające, towarzyszące sobie we wzajemnym wspieraniu, tak jak namysł towarzyszy działaniu, sam nim będąc.

<sup>7</sup> Zapytać warto, czy jest tak we wszystkich językach, czy tylko w języku polskim.

Co więcej, są one sobie nawzajem niezbędne, znajdując wsparcie w dyscyplinach, które Kotarbiński nazwał naukami praktycznymi. Antytezą praktyczności jest niepraktyczność powodowana tzw. błędem praktycznym<sup>8</sup>. Praktyczność nie jest nieograniczona. Ograniczona jest ona przez normę moralno-techniczną nazwaną przez Kotarbińskiego dzielnością: „Ten jest dzielny, kto działa energicznie w sprawie wedle niego godziwej” (Kotarbiński 1961, s. 172). Do dwu poprzednich „E” dochodzi „E” trzecie – *etyczność*, na podstawie której ocenia się dopuszczalność celów i środków działania.

Wyposażony w prakseologiczną aparaturę pojęciową podejmuje Kotarbiński trud związany ze wskazaniem praktyczności filozofii<sup>9</sup>. W sprawie tej wypowiedział się Kotarbiński aforystycznie, powiadając, że wprowadzić filozofia nie dostarcza rezultatów bezcennych, to jednak bezcenne jest jej studiowanie, zaś w postaci nieaforystycznej napisał:

„Dziwne to doprawdy, ale prawdziwe, że studia nad dziełami filozofów, nie dając na ogół dojrzałej wiedzy pożytecznej, tak bardzo okazują się pożyteczne dla rozwoju umysłowego studiujących. Z pewnością tłumaczy się to obcowaniem z wysiłkami intelektów usiłujących dotrzeć do rozważań problemów podstawowych” (Kotarbiński, 1986, s. 4).

Jest to zadanie dla nauczania filozofii nie metodą naśladowczą, ale metodą interpretacji twórczej, wnoszącej nowe treści wzbogacające refleksję filozoficzną. Praktyczność tego sposobu nauczania filozofii jest niewątpliwie większa. Ze sposobem tym zdecydowanie sympatyzuje Kotarbiński, wskazując Twardowskiego jako szerzyciela takiego właśnie sposobu nauczania. Szczególnie, gdy nauczanie adresowane jest do przyszłych nauczycieli, bowiem:

„Czegokolwiek nauczyciel naucza, zawsze zaprawia do jakiejś umiejętności i trzeba mu okazać w tym pomoc. Trzeba mu dać pojęcie o tym,

<sup>8</sup> Błąd praktyczny, w odróżnieniu od błędu teoretycznego, który popełnia się, gdy wyraża się zdanie – sąd – fałszywe zawsze i tylko wtedy, kiedy wykonuje się czynność wadliwą (sprawstwo czynne lub polegające na zaniechaniu). „Przez błąd praktyczny rozumiemy swobodny impuls wywarty przeciwnie do celu (...), w wyniku którego dana osoba staje się sprawcą zmiany niezgodnej ze zmianą, którą chciała wprowadzić” (Kotarbiński 2003, s. 349).

<sup>9</sup> Pomocnym przewodnikiem po filozofii Kotarbińskiego jest jego zwierzenie „Jak zacząłem filozofować, jak filozofuję i jak innym radzę to czynić” (1966, s. 2–29).

co to jest nauka, zorientować go w świecie metod badawczych i dydaktycznych, uświadomić mu istotę i typologię rozumowań, zastanowić wraz z nim nad warunkami poprawności wysnuwania wniosków z przesłanek, dokonać przeglądów zauważonych rodzajów rozumowań wadliwych, w szczególności rozumowań sprzecznych” (Kotarbiński, 1986, s. 5).

Miejsce tu na kulturę etyczną i kulturę logiczną tak oto rozumiane przez filozofa praktyczności. W sprawie kultury etycznej Kotarbiński przedstawia sześć racji przemawiających na rzecz intelektualizmu w etyce: (1) „(...) w moralności – jak i w gospodarstwie – namysł racjonalny (...) prowadzi do znajomości prawd i demaskowania błędów, a znajomość prawd prowadzi do celu”; (2) „(...) fanatyzm zasila się nie prawdami, zawartymi w teoriach, lecz pasożytuje (...) na uproszczeniach, robionych dla propagandy i reklamy”; (3) antytezą fanatyzmu jest tolerancja, do której wiedzie rozumna krytyka; (4) z nadużywania myślenia nie można czynić zarzutu intelektowi (z walki o byt nie należy wyprowadzać wniosków kwestionujących „zasadność cnót dobrotliwych we współżyciu społeczeństw”); (5) wychowanie moralne, ideologie społeczne i metafizykę pozostawić tradycji, a intelektowi jedynie matematykę, przyrodoznawstwo, inżynierię i organizację pracy, „... to tak, jak gdyby ptaka i raka (...) zaprzężono do jednego wehikułu”; (6) „zadania etyki nie ograniczają się do recepty na stanie się człowiekiem porządnym, obejmując zarówno zagadnienia odnoszące się do życia uczciwego (moralność), jak i szczęśliwego i to nie tylko jednostek, ale także społeczeństw” (Kotarbiński, 1993, s. 3–44).

Zagadnienie kultury logicznej wiąże Kotarbiński z zagadnieniem szerszym, a mianowicie praktycznością samej logiki, bez której „... doskonale można żyć, a nawet dzielnie myśleć. Skoro się jednak czyjeś życie umysłowe wzbogaca i wykształca, a trudności pociągają za sobą błędy, skoro trzeba budować spójne teorie, stosować je i nauczać jasno, konsekwentnie i ekonomicznie, kultura logiczna staje się niezbędna” (Kotarbiński, 1993, s. 3–44). Waler praktyczny logiki wyraża się w jej narzędziowej roli w stosunku do myślenia jako rodzaju działania. Tak rozumiana logika to logika w znaczeniu szerszym odróżniana od logiki formalnej, która zajmuje się niepsychologicznym formułowaniem warunków poprawnego myślenia, dociekając najogólniejszych, nieczasowych i nieprzyczynowych zależności między rzeczami, tych zależności, które winny znajdować odwzorowanie w naszych wnioskowaniach (...) To jest jej robotą faktyczną, wykonywaną w celu, by się przyczynić



do zapewnienia wnioskowaniom poprawności. Czy to ważna robota?” (Kotarbiński, 1993, s. 3–44) – pyta retorycznie filozof praktyczności.

Zagadnieniu praktyczności w pewien specyficzny sposób przychodzi w sukurs postulat reizmu, czyli uznawania istnienia w sensie ontologicznym jedynie rzeczy (Kotarbiński, 1929). Reizm ruguje byty pozorne wadliwie sytuowane pośród bytów rzeczywistych, już to z powodu czyjejs wiary w istnienie tych pierwszych, już to z powodu nazwopodobnych imion tych bytów. Na gruncie reizmu spotykają się dwie rady z praktycznych wpływające przesłanek: pierwsza dotyczy posługiwania się takimi wypowiedziami, z których wnioskować można o tym, czy to, co orzekają o rzeczywistości jest prawdziwe, czy fałszywe; druga dotyczy ekonomiczności samej wypowiedzi, a więc tego, by wypowiedź nie była zbyt długa, ociążała, trudna artykulacyjnie i zawiła percepcyjnie. Obie rady są przeciwstawne. Konieczny był kompromis, a zawarcie go niech będzie kolejnym świadectwem nie dogmatycznego, lecz praktycznego podejścia do zagadnienia przez Kotarbińskiego. Kompromis, na który przystał Kotarbiński, zwany konkretyzmem, polegał na nie-sprzeciwianiu się wypowiedziom dowolnym, ze względu na ekonomiczność wypowiedzi, pod warunkiem sprowadzalności wypowiedzi do postaci akceptowalnej przez reistę. Z punktu widzenia praktyczności reizm ma walor metodologiczny, służąc jako narzędzie unikania błędów zarówno teoretycznych, jaki i praktycznych<sup>10</sup>.

Związane z praktycznością ujęcie manifestował Kotarbiński w związku z problematyką metodologiczną i epistemologiczną następująco. W artykule krytykującym lekceważący stosunek metodologii dyscyplin humanistycznych do ewolucjonizmu zwrócił uwagę na zagadnienie dynamiki postępu. Problematyka ta doczekała się dalszego, rozwiniętego ciągu w ostatnim rozdziale *Traktatu o dobrej robocie* (2000) poświęconym dynamice postępu w dziedzinie usprawnień.

---

<sup>10</sup> Niech mi będzie wolno powtórzyć co pisałem wcześniej w jednym z artykułów poświęconych filozofii Kotarbińskiego. Analiza reistyczna od strony praktyki nauczycielskiej przedstawia się następująco. Co czyni nauczyciel mający objaśnić nazwę pozorną, np. „podobieństwo”? Okazuje przedmioty, a więc rzeczy, i powiada, wskazując ich elementy analogiczne lub zbliżone do siebie pod jakimś względem, że te a te przedmioty (elementy) są np. białe (kora brzozy, śnieg itp.), a inne są np. kuliste (piłka, globus, jabłko itp.). Dzięki temu sposobowi zastępuje się nazwę pozorną połączeniem nazw rzeczy dającym złożoną nazwę oznaczającą „rzeczy białe”, „rzeczy kuliste” itp. Ta nauczycielska dyrektywa reizmu czerpie swą siłę z psychologicznej naturalności. I tu więc praktyczność dochodzi do głosu.

Stanowisko Kotarbińskiego wobec metodologii nauk jest pochodną stanowiska wobec pojęcia metody, czemu dał wyraz w pracy *O pojęciu metody* (1993). „Metodą jest sposób systematycznie stosowany” – powiada Kotarbiński – a „(...) wszelki sposób jest sposobem jakiegoś działania”, zaś „wszelkie działanie jest jakimś procesem, czyli jakimś zdarzeniem o charakterze zmiany”. Proces zaś, „tok danego procesu – to skład i układ jego stadiów.” Przeto „sposobem danego działania będzie to, z jakich i jak wzajem ustosunkowanych stadiów składa się zdarzenie będące właśnie działaniem (...), jeśli przy tym działający tak właśnie działać zamierzył” (Kotarbiński, 1993). Modyfikując wyjściowe rozumienie metody, Kotarbiński definiuje ją ostrożniej jako „sposób zastosowany ze świadomością możliwości jego zastosowania w przypadkach takiego typu, którego egzemplarz w danym przypadku rozpatruje osoba działająca” (Kotarbiński, 1993). Dodając jednocześnie, że gdy tok działania obmyśla się jako sposób projektowany, jako projektowaną metodę, to cecha umyślności nie wchodzi w treść pojęcia sposobu. Umyślność dołącza się dopiero wtedy, gdy tok działania będzie umyślnie stosowany.

Nauką o tak rozumianych metodach jest właśnie metodologia – stwierdza Kotarbiński – domagając się zerwania z rozumieniem zacieśniającym, redukującym jej zakres do nauki li-tylko zajmującej się metodami rozumowania i budowania systemów naukowych.

„Uznajemy za domenę metodologii cały świat metod. Wyróżnimy w jej obrębie problematy metodologii ogólnej i powierzmy tej dyscyplinie badania dotyczące metod w ogóle. Natomiast »metodologia nauk« – lub może »metodologia epistemologiczna«, lub prościej, choć trochę wadliwie »metodologia logiczna« – niechaj będzie tym, czym miała być metodologia bez dodatkowego określenia, mianowicie nauką o metodach swoistych pracy badawczej i nauczycielskiej, ostatniej – w zakresie wykładania wyników badań.” (Kotarbiński, 1993)

Rozgraniczenie kompetencji między dwiema metodologiami przeprowadza Kotarbiński według kryterium stopnia ogólności metody. Cechy ogólne metody, takie jak na przykład jej prostota lub dokładność, należą do kompetencji metodologii ogólnej. Cechy szczegółowe metody rozpatrywanej jako metoda badania naukowego, czy nauczania wyników badań, np. charakterystyka i krytyka sposobów wprowadzania terminów stałych do sformalizowanego systemu dedukcyjnego,

ze względu na postulaty sensowności napisów i niesprzeczności tez systemu są przedmiotem metodologii nauk. Co się tyczy dyrektyw systemów dedukcyjnych, to zalicza je Kotarbiński do epistemologii spekulatywnej, będącej *sui generis* metodologią traktowaną jako teoria nauki rozumianej jako taka całość, której składnikami są sensory zdań lub wypowiedzi potencjalne. Jednakże od razu zastrzega się, że nie podziela takiego traktowania metodologii, uważając, iż jest ona „zawsze i tylko nauką o metodach, czyli sposobach działania, stosowanych ze świadomością możliwości użycia ich w którymkolwiek z przypadków danego rodzaju (Kotarbiński, 1993).

Co wiąże Kotarbińskiego metodologię nauki z teorią czynu? Aby odpowiedzieć na to pytanie, sięgnijmy na stronicę kończącą wykład przedstawiony w *Elementach teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*:

„Łatwo stwierdzić, że do tak pojętej filozofii nauki lub do tak pojętych filozofii nauk poszczególnych należą w przeważnej mierze zagadnienia poruszone w tej książce” (Kotarbiński, 1990, s. 416).

Jakaż to filozofia? Co ją wyróżnia? Jest to analiza i krytyka pojęć i metod jakiejś umiejętności, pisze Kotarbiński. Nie musi to być tylko nauka, ale – jak dodaje – „np. nauka”. „Całość – dodaje – ma być wedle tego programu nazwą teorii tej umiejętności” (Kotarbiński, 1990). Od samego początku swego filozofowania traktował Kotarbiński działanie jako umiejętność, której analiza i krytyka pojęć i metod wymaga studiów nad językiem odzwierciedlającym tę właśnie umiejętność. Można z pewną emfazą powiedzieć, że Kotarbiński podniósł *działanie*, działanie ludzkie – dodajmy, do rangi, jaką filozofia rozumiana tak, jak to powyżej zostało przypomniane, nadaje nauce, analizując język nauki i krytykując pojęcia i metody nauki, którą autor *Elementów* wymienił jako jedną z umiejętności. Można także nie bez pewnej przesady powiedzieć, że czyniąc awanse działaniu Kotarbiński sprowadził naukę, a dokładniej nauki szczegółowe, z Olimpu do pracowni i laboratoriów, w których uprawia się badania naukowe, *ergo* działania (Gasparski, 2006).

W tak rozumianej filozofii praktyczności szczególne miejsce zarezerwował Kotarbiński dla filozofii praktycznej, czyli etyki w znaczeniu szerszym, dotyczącej mądrości życiowej i stanowiącej teorię kierowania życiem duchowym człowieka. Do filozofii praktycznej zaliczał:

(a) *felicjologię* (hedonistykę, eudajmonologię), czyli nauki o życiu szczęśliwym; (b) prakseologię (metodologię ogólną, ogólną teorię czynu), czyli naukę o praktyczności działań; (c) *etykę w sensie węższym* (etykę właściwą, deontologię moralną), czyli naukę „o tym, jak trzeba żyć, aby zasłużyć na miano porządnego człowieka”. Ich zadaniem jest konstrukcja najracjonalniejszych programów postępowania z punktu widzenia satysfakcji, sprawności i godziwości. Filozofię praktyczną (etykę w sensie szerszym) traktował Kotarbiński jako dyscyplinę praktyczną, a kulturę etyczną uznawał za składnik kultury filozoficznej.

Zamierzony traktat prakseologiczny, którego rękopis spłonął w pożarze Powstania Warszawskiego nie został w pełni odtworzony przez autora. Posłużył jedynie za podstawę wykładów, jakie wygłaszał w swej popowstańczej peregrynacji. Dzieło główne prakseologii to *Traktat o dobrej robocie* opublikowany w 1955 roku już pod wpływem powojennych okoliczności. Całokształt prac prakseologicznych Kotarbińskiego złożył się na imponujący tryptyk zajmujący poczesne miejsce pośród innych tomów *Dzieł wszystkich* filozofa praktyczności. Ów tryptyk to: *Prakseologia – Część pierwsza* (1999, ss. 462) obejmująca prace opublikowane przed II wojną światową oraz prace powojenne opatrywane nazwą „dobra robota”, *Traktat o dobrej robocie* (2000, ss. 220) oraz *Prakseologia – Część druga* (2003, ss. 699) zawierająca prace opublikowane po II wojnie światowej. Tom ten otwiera praca *Abecadło praktyczności*, w którym w skondensowanej postaci przedstawione zostały podstawowe zagadnienia prakseologii, ponadto pomieszczone są w nim prace metaprakseologiczne oraz naukoznawcze. Na szczególną uwagę zasługuje artykuł programowy omawiający zadania naukoznawstwa ze szczególnym wskazaniem na związki znawstwa nauki i prakseologii mające postać swego rodzaju epistemologii pragmatycznej.

## Konkluzje

---

W końcowym słowie dobrze będzie przytoczyć słowa kilku z licznych autorów, którzy pisali o dziele Kotarbińskiego<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> The importance of Kotarbinski's philosophy, and also of the Leśniewski's and Tarski's contributions, had been pointed out by Carnap, vide his „Intellectual Autobiography” (Schilpp, 1963).

Oto co pisali o swym nauczycielu jego uczniowie:

„Zaczęło się uprawianie »małej filozofii«. Przyszedł trud wgrzyzania się w subtelności pojęciowe, długie godziny dociekań nad znaczeniami używanych terminów, godziny żmudnych wysiłków zmierzających do precyzyjnego formułowania myśli i do wydobywania istotnych zagadnień spośród nieporozumień słownych. Odczuwało się ciężar tej nieefektywnej pracy analitycznej (...). Walcząc z bezpłodną spekulacją filozoficzną i z filozoficznym dogmatyzmem, stworzył profesor Kotarbiński atmosferę o największym może nasileniu »filozoficznym«, atmosferę, w której na przekór zapowiedziom czuje się ozon »wielkiej filozofii«”<sup>12</sup>.

Wiele lat później napisze fiński uczyony Timo Airaksinen, łączący kompetencje filozoficzne z psychologicznymi, że:

„Praca Tadeusza Kotarbińskiego *Cel czynu a zadanie wykonawcy* (1913) zawsze była dla mnie punktem zwrotnym w literaturze filozoficznej. Należy ona do tej samej kategorii co Bertranda Russella *On Denoting* i George’a Edwarda Moore’a *The Subject Matter of Ethics*, pierwszy rozdział z książki *Principia Ethica*. Wszystkie te dzieła stworzyły coś nowego, chociaż były one oparte na zasadach i ideach znanych już wcześniej.” (Airaksinen, 1993, s. 7)

Karol Wojtyła, znany jako Jan Paweł II, w *Pamięci i tożsamości* (2005) napisał:

„Marksistowskie władze z nieufnością odnosiły się (...) do cenionych myślicieli, którzy zachowali krytycyzm wobec materializmu dialektycznego. Spośród nich pamiętam zwłaszcza Tadeusza Kotarbińskiego, Marię Ossowską i Tadeusza Czeżowskiego.” (Jan Paweł II, 2005, s. 18)

Wcześniej Friedrich August von Hayek filozof ekonomii ze szkoły austriackiej sformułował następujący postulat:

<sup>12</sup> Z przedmowy do: *Fragmenty filozoficzne, Ku uczczeniu piętnastolecia pracy nauczycielskiej prof. T. Kotarbińskiego w Uniwersytecie Warszawskim*, nakładem uczniów, Warszawa 1934.

„Często sugerowano, że (...) ekonomia i inne teoretyczne nauki o społeczeństwie powinny być określane jako »nauki teleologiczne«. Jednakże pojęcie to jest mylące, ponieważ skłania do tego, by sądzić, że nie tylko czyny poszczególnych ludzi, ale także struktury społeczne wytworzone przez nie zostały rozmyślnie przez kogoś zaprojektowane ze względu na jakiś cel. (...) Jeśli potrzebna jest jakaś nazwa, to termin »nauki prakseologiczne« pochodzący od A. Espinasa, zaadaptowany przez T. Kotarbińskiego i E. Słuckiego, a teraz jasno zdefiniowany i szeroko wykorzystywany przez Ludwiga von Misesa<sup>13</sup> (...) wydaje się najstosowniejszym.” (Hayek, 1979, s. 49)

Kwestia oceniania wyników działania stanowi przedmiot opublikowanego w listopadzie 2009 roku artykułu Erica H. Shaw’a, profesora historii marketingu w Floryda Atlantic University, poświęconego systemowej teorii kryteriów oceny opublikowanego w *International Journal of General Systems* (2009). Autor artykułu nawiązuje do angielskiego tłumaczenia *Traktatu o dobrej robocie*, analizując pojęcia efektywności (*effectiveness*) i ekonomiczności (*efficiency*). Shaw zauważa, że ekonomiczność (*cost-effectiveness*) wskazuje Kotarbiński, definiując ją jako takie działanie, które wykonywane jest z minimalnym zużyciem zasobów. Cytowany autor dodaje, że podobnie rzecz ujmuje Bunge (1989). Obaj – Bunge i Kotarbiński – jak pisze Shaw, wiążą kosztą z realizacją celu działania, podejmując także etyczny wymiar tej zależności.

Cytowany przez Shaw’a Mario Bunge, filozof z McGill University w Montrealu, w przywołanym tomie wskazał prakseologię Kotarbińskiego jako „(...) dział technologii ogólnej, a dokładniej ogólnej teorii systemów” (Bunge, 1989, s. 327), podkreślając, że:

„Teoretycy działania, z jedynym wyjątkiem polskiej szkoły prakseologii, systematycznie ignorują pracę. Dlaczego tak czynią – czy z powodu: ogólnego braku akademickiego zainteresowania tymi ważnymi pro-

<sup>13</sup> It is remarkable that the city of Lvov was related to the origin of two human action theories: *praxiology* and *praxeology*, the former was suggested by Kotarbiński, the latter by an Austrian scholar, Ludwig von Mises, born in Lviv. Mises considered praxeology to be the aprioristic logic of action, therefore the foundation of economics (Mises, 1966); przyp. WWG.

blemami, czy z powodu arystokratycznej pogardy dla praktyki?” (Bunge, 1989, s. 334).

Kilka lat później autor ten stwierdzi, prawdopodobnie w nawiązaniu do Espinasowej *technologie generale*, co następuje:

„Racja za uznaniem etyki filozoficznej i prakseologii za technologie, a dokładnie za technologie filozoficzne, jest następująca. Technologia dotyczy projektowania i planowania, eksploatacji i naprawiania. Tego też dotyczą filozofia moralna i prakseologia. Istotnie, dostrzeżenie problemu moralnego lub prakseologicznego, wzięcie zań odpowiedzialności oraz wskazanie środków rozwiązania go w świetle dostępnej wiedzy i zasobów może być traktowane jako problem technologiczny. Z drugiej strony, gdy mamy do czynienia z problemem technologicznym dowolnego poziomu, wymaga on odwołania się do ogólnych pojęć i zasad prakseologii. Zaś potraktowanie problemu ze społeczną odpowiedzialnością wymaga pewnych pojęć i zasad etycznych.” (Bunge 1999)

Amerykański autor Carl Mitcham, filozof techniki, zwraca uwagę na rozproszenie aspektu prakseologicznego w licznych dyscyplinach uprawianych we współczesnej nauce. Otóż według cytowanego autora:

„Espinas proponował, by *Technologie* (z wielkiego T) dotyczyła tego, co ludzie robią, zaś *praxéologie* zajmowała się ludzkim działaniem w całej ogólności – wprowadzając specjalistyczne pojęcie wykorzystywane w dalszych latach przez polskiego filozofa Tadeusza Kotarbińskiego. Idee zarówno Espinasa jak i Kotarbińskiego wniknęły do tego, co nazywane jest obecnie teoria systemów, teorią gier, cybernetyką, badaniami operacyjnymi i różnymi teoriami zarządzania.” (Mitcham, 1994, s. 33)

Niech mi wreszcie wolno będzie przypomnieć fragment odczytu *O wielkości małej filozofii*, jaki przedstawiłem na konferencji zorganizowanej z okazji Roku Tadeusza Kotarbińskiego, ustanowionej w 2006 roku przez Polską Akademię nauk na wniosek Towarzystwa Naukowego Prakseologii w związku ze 120. rocznicą urodzin Filozofa:

„Zagadnienia praktyczności, interesowały Tadeusza Kotarbińskiego od samego początku jego filozofowania i to interesowały wprost i głów-

nie, a nie na marginesie uprawiania innych działów filozofii. Temu zagadnieniu podporządkowane były: (i) troska o nauczanie filozofii, jako podstawy kształcenia nauczycieli przy szerokim tego pojęcia rozumieniu; (ii) troska o kulturę filozoficzną, w tym kulturę logiczną, (iii) troska o to, by słowa rzetelnie zdawały sprawę z rzeczywistości, stąd reizm, później zwany konkretyzmem; (iv) troska o poznawcze ugruntowanie wiedzy praktycznej, stąd wyróżnienie nauk (dyscyplin) praktycznych oraz wskazanie projektowania jako ich metodologicznego wyróżnika; (v) troska o unikanie błędów praktycznych, stąd podjęcie wysiłku na rzecz ich typologizacji. Wszystkie te troski zaowocowały swego rodzaju *organonem* praktyczności, tj. zestawem poznawczo ugruntowanych instrumentów niezbędnych każdemu podmiotowi działającemu, tj. czyniącemu to świadomie z zamiarem osiągnięcia wybranego celu i to zarówno wówczas, gdy działania mają charakter praktyki badawczej (nauki i ich metodologia), jak i praktyki użytkowej (techniki i ich podstawy metodologiczne).” (Gasparski, 2006, 16–17)

Obecność argumentu prakseologicznego w debacie naukowej dotyczącej różnych aspektów działania oraz rozmaitych typów praktyczności potwierdzają supozycję, że jest to aktualna perspektywa pobudzająca i kształtująca teraźniejszość odwołań do nauki o działaniu, *vide* ukazująca się pod egidą Towarzystwa Naukowego Prakseologii seria *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, której 21. tom ukazał się pod tytułem *A Treatise on Good Robots* (Tchoń i Gasparski, 2014) nawiązującym do *Traktatu o dobrej robocie* Tadeusza Kotarbińskiego. Ukazało się łącznie 25 tomów tej serii<sup>14</sup>.

Prakseologia dostarcza pojęć umożliwiających analizowanie działań, czyli „języka” zachowań, będąc „gramatyką” ogólną działania. Tak zapewne rozumieć można nazwę „gramatyka czynu”, jak prakseologię określał Kotarbiński. Prakseologia jest niejako „gramatyką generatywną” działania, dostarczając aparatury pojęciowej dotyczącej elementów „języka” działania oraz informacji „gramatycznej”, potrzebnej do określenia sposobu, w jaki dany ciąg tych elementów został użyty, zrozumiany i zastosowany w związku z celem czynu i zadaniami wyko-

<sup>14</sup> Wydawcą tomów 1–24 było Transaction Publishers, zaś tomu 25 *Praxiological Essays: Texts and Contexts* wydawnictwo Routledge. Redaktorem serii był Wojciech W. Gasparski.



nawcy. Ponadto prakseologia wskazuje kompetencje – *sit venia verbo* – działaniowe człowieka. Kompetencje te, podobnie jak kompetencje posługiwania się językami – też przecież będącego jednym z rodzajów działania – aktualizowane są w rozmaitych rodzajach działań charakterystycznych dla poszczególnych typów aktywności sprawczej człowieka i zapewne różnych kultur.

System nazwany filozofią praktyczności wraz z prakseologią jako organonem praktyczności stanowi wkład Tadeusza Kotarbińskiego do dorobku szkoły lwowsko-warszawskiej.

## Bibliografia

- Airaksinen, T. (1993). Preface. W: W.W. Gasparski, *A Philosophy of Practicality: A Treatise on the Philosophy of Tadeusz Kotarbiński*, Societas Philosophica Fennica (*Acta Philosophica Fennica*, Vol. 53). Helsinki.
- Alexandre, V. i Gasparski, W.W. (red.) (1999). *The Roots of Praxiology: French Action Theory from Bourdeau and Espinas to Present Days*. New Brunswick (USA)–London (UK): Transaction Publishers.
- Bunge, M. (1979). *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 4, *Ontology II: A World of Systems*. Dordrecht: Reidel.
- Bunge, M. (1989). *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8, *Ethics: The Good and the Right*. Dordrecht: Reidel.
- Bunge, M. (1999). Ethics and Praxiology as Technologies. *Society for Philosophy and Technology E-Journal*, 4, Summer.
- Choroszy, J.F. (1997). *Poglądy etyczne Tadeusza Kotarbińskiego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Gasparski, W. i Pszczołowski, T. (1983). *Praxiological Studies: Polish Contributions to the Science of Efficient Action*. Warszawa (Poland), Dordrecht (Holland): PWN–Reidel.
- Gasparski, W. (1989). Filozofia praktyczności: Przyczynek do studiów nad fenomenem Tadeusza Kotarbińskiego w polskiej filozofii XX w. *Prakseologia*, 1–2(102–103).
- Gasparski, W. (1991). Filozofia Tadeusza Kotarbińskiego filozofią praktyczności. W: W. Gasparski i A. Strzałęcki (red.), *Logika, praktyka, etyka: Przesłania filozofii Tadeusza Kotarbińskiego*. Warszawa: Towarzystwo Naukowe Prakseologii.
- Gasparski, W. (1992). Editorial: The Prose of Action. W: J.L. Auspitz, W. Gasparski, K. Szaniawski i M.K. Mlicki (red.), *Praxiologies and the Philosophy of Economics*. New Brunswick (USA)–London (UK): Transaction Publishers.

- Gasparski, W. (1993). *A Philosophy of Practicality: A Treatise on the Philosophy of Tadeusz Kotarbiński*. Helsinki: Societas Philosophica Fennica.
- Gasparski, W. (2001). Tadeusz Kotarbiński. W: W. Mackiewicz (red.), *Polska filozofia powojenna*. Warszawa: Witmark.
- Gasparski, W. (2006). Wielkość małej filozofii. W: R. Danański, W. Gasparski i A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Myśl Tadeusza Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja*. Warszawa: PAN i TNP.
- Gasparski, W. (2009). The stakeholder organization theory and its systemic foundation. *International Journal of General Systems*, 38(6), 659–665.
- Hayek, F.A., von (1979). *The Counter-Revolution of Science: Studies on the Abuse of Reason*, 2, Indianapolis: Liberty Press.
- Jadczak, R. (1991). Kilka uwag o stosunku Kazimierza Twardowskiego do Tadeusza Kotarbińskiego. W: W. Gasparski i A. Strzałecka (red.), *Logika, praktyka, etyka: Przesłania filozofii Tadeusza Kotarbińskiego, Fragmenty filozoficzne Seria czwarta*. Warszawa: Towarzystwo Naukowe Prakseologii.
- Jan Paweł II (2005). *Pamięć i tożsamość*. Kraków: Znak.
- Kotarbiński, T. (1913). *Szkice praktyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Kasy im. Mianowskiego, cyt. za: T. Kotarbiński (1975). *Wybór pism*, Vol. I, *Myśli o działaniu*. Warszawa: PWN.
- Kotarbiński, T. (1923). Pojęcie zewnętrznej możności działania. *Przegląd Filozoficzny*, 26.
- Kotarbiński, T. (1927). Zasady teorii czynu. *Przegląd Filozoficzny*, 30(4) (*Księga Pamiątkowa Pierwszego Polskiego Zjazdu Filozoficznego, Lwów 1923*).
- Kotarbiński, T. (1929). *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*. Lwów: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (1933). Die Hauptprobleme und Grundtendenzen der Philosophie in Polen. *Slavische Rundschau*, No 4; cyt. za: Główne kierunki i tendencje filozofii w Polsce. W: T. Kotarbiński (1958). *Wybór pism*, Vol. II, *Myśli o myśleniu*. Warszawa: PWN.
- Kotarbiński, T. (1936). Kazimierz Twardowski. *Pion*, 21(138); cyt. za T. Kotarbiński (1958). *Wybór pism*, Vol. II *Myśli o myśleniu*. Warszawa: PWN.
- Kotarbiński, T. (1958). Odpowiedź. W: *Wybór pism*, t. II – *Myśli o myśleniu*. Warszawa: PWN.
- Kotarbiński, T. (1961). *Kurs logiki dla prawników*. Warszawa: PWN.
- Kotarbiński, T. (1966). *Sprawność i błąd (Z myślą o dobrej robocie nauczyciela)*. Warszawa: PZWS.
- Kotarbiński, T. (1983). The Goal of an Act and the Task of the Agent. W: W. Gasparski i T. Pszczołowski (red.), *Praxiological Studies: Polish Contributions to the Science of Efficient Action*. Warszawa–Dordrecht:

- PWN–Reidel; pierwsze wydanie: *Szkice praktyczne* (1913). Warszawa: Wydawnictwo Kasy im. Mianowskiego.
- Kotarbiński, T. (1986). W: J. Kotarbińska (red.), *Myśli o ludziach i ludzkich sprawach*. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (1990). Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk. W: *Dziela Wszystkie*. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (1993). Ontologia, teoria poznania i metodologia nauk. W: *Dziela Wszystkie*. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (1999). *Prakseologia, Cz. I*. W: *Dziela Wszystkie*. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (2000). *Traktat o dobrej robocie*. W: *Dziela Wszystkie*. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (2003). *Prakseologia, Cz. II*. W: *Dziela Wszystkie*. Wrocław: Ossolineum.
- Mises, L. von (1966). *Human Action: A Treatise on Economics*, Third revised edition. Chicago: Contemporary Books Inc.
- Mitcham, C. (1994). *Thinking through Technology: The Path between Engineering and Philosophy*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Shaw, E.H. (2009). A general theory of systems performance criteria. *International Journal of General Systems*, 38(8), 851–869.
- Tchoń, K. i Gasparski, W. (red.) (2014). *A Treatise on Good Robots*. New Brunswick (USA) – London (UK): Transaction Publishers.



Janina Filek

---

# SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU JAKO NOWA WERSJA UMOWY SPOŁECZNEJ

---

## Streszczenie

Prezentowany tekst jest fragmentem większej całości, poświęconej rozważaniom nad społeczną odpowiedzialnością biznesu jako nową wersją umowy społecznej. Punktem wyjścia dla poniższych rozważań stają się cztery klasyczne umowy społeczne: T. Hobbesa, J. Locke'a, J.J. Rousseau i I. Kanta. W ramach ich prezentacji zostają podkreślone te elementy, które znajdują swą kontynuację we współczesnej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W końcowej części tekstu zaprezentowane zostały niektóre z powodów, dla których można tę koncepcję potraktować jako nową umowę społeczną.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB), umowa społeczna, paradygmat myślenia

## Wprowadzenie

---

Kontrowersje wokół społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>1</sup> skłoniły mnie do popatrzenia na tę koncepcję z perspektywy filozoficznej myśli społecznej, zgodnie z założeniem, że w każdym wielkim sporze epoki, jak w soczewce, koncentrują się najpoważniejsze problemy tej epoki. Jeśli SOB budzi tak wielkie emocje oraz wokół tej koncepcji rośnie lawinowo ilość wygłoszonych referatów oraz jeszcze większa ilość publikowanych tekstów, jeśli kontrowersje dotyczące tej koncepcji zaczynają mieć charakter ideologiczny, czyli ujawniają się siły, które chciałyby ją wdrażać w życiu gospodarczo-społecznym, ale jednocześnie ujawniają się przeciwstawne siły, które starają się to za wszelką cenę uniemożliwić, jeśli na koniec koncepcja ta staje się tematem rozważań odpowiednich ministerstw w krajach Europy, a nawet odpowiednich agend nie tylko UE, to wydaje się, że taka koncepcja jest warta poważnej analizy i znalezienia jej odpowiedniego miejsca.

## Zarysowanie problemu badawczego

---

Dlatego też postanowiłam popatrzeć na SOB z perspektywy koncepcji umowy społecznej, bowiem ta ostatnia w każdej ze swych nowożytnych odmian, po pierwsze, wzbudzała kontrowersje, a po drugie, miała za cel zmianę wcześniejszego paradygmatu myślenia o społeczeństwie, podobnie jak dzisiaj idea SOB. Długość, trwałość oraz zażartość sporu wokół SOB – koncepcji rodzącej się na naszych oczach – stały się dla mnie impulsem do sprawdzenia jej znaczenia jako koncepcji o niebagatelnym społecznym znaczeniu. Tym bardziej, że im dłużej przyglądałam się tej koncepcji na tle wcześniejszych umów społecznych, które *notabene* ukształtowały naszą dzisiejszą rzeczywistość społeczną, nabierałam coraz większego przekonania, że nie sposób zadowolić się argumentacją jej zagorzałych krytyków, sprowadzających ją do przejawu okresowej mody czy też zwykłego narzędzia ukrywającego im-

---

<sup>1</sup> Choć w polskiej literaturze, zamiast pełnej nazwy najczęściej używane jest określenie CSR, będące skrótem od angielskiego Corporate Social Responsibility, na potrzeby tego tekstu będę korzystać pojęcia polskiego oraz jego skrótu – SOB.

mamentną nieetyczność świata biznesu. W przyjęciu tej drogi badawczej utwierdzało mnie także historyczne doświadczenie, wskazujące, że dotychczasowy rozwój Europy był konsekwencją strategii budowania społeczeństwa na podstawie teoretycznie uzasadnionych elementów idei umowy społecznej, które wraz z dojrzewaniem społeczeństwa nabierały charakteru praktycznych rozwiązań prawno-społecznych.

Postaram się zatem przeanalizować cztery koncepcje umowy społecznej: T. Hobbesa, J. Locke'a, J.J. Rousseau oraz I. Kanta, każdorazowo porównując ich zawartość (tj. główne założenia oraz elementy fundujące umowę) z koncepcją SOB. W wyniku tego porównania, ujmując rzecz najbardziej ogólnie, chciałbym uzyskać potwierdzenie swoich wcześniejszych intuicji (w wersji naukowej hipotezy badawczej) podpowiadających mi, że na naszych oczach rodzi się nowa wersja umowy społecznej, która ze względu na swoją rangę pozostaje w centrum dyskursu epoki, budząc ze zrozumiałych względów tak silne kontrowersje, bowiem, tak jak wcześniejsze umowy w wersji radykalnej, prowadzi do zmiany paradygmatu myślenia, a w konsekwencji tego także do zmiany zasad społecznego działania.

Na ten obszar badawczy nałożyłam drugi obszar tematyczny, aby w którymś momencie obie analizy połączyć. Drugim tematem czy obszarem refleksji jest uchwycenie linii rozwojowej prowadzącej od uświadomionej i wywalczonej sobie przez człowieka wolności do uświadomienia sobie przez niego nierozzerwalnego związku wolności z odpowiedzialnością. Uznanie tego procesu za kluczowy dla konstytuowania się człowieka ma też swoje niebagatelne miejsce w rozumieniu historycznego rozwoju społeczeństwa, otwierającego się na koncepcję SOB jako najpełniejszy wyraz egzemplifikacji procesu dojrzewania społecznego człowieka.

Zacznę jednak od drugiego wątku, czyli od podróży w „filozoficzną historię” procesu dojrzewania człowieka do odpowiedzialności w wymiarze jednostkowym oraz społecznym. Do zrozumienia, zaakceptowania i podjęcia fenomenu odpowiedzialności, jak się okazuje, wiodła dość długa droga. Droga ta w pierwszym etapie prowadziła od nieświadomości do wolności, a dopiero w drugim od wolności do odpowiedzialności.

## Dojrzewanie do wolności

---

Początek drogi do wolności<sup>2</sup>, czyli swoistego dojrzewania, wiedzie od uświadomienia sobie przez człowieka jego zależności od bytu, od świata, oraz od innych ludzi. Ową totalną zależność człowiek zaczyna jednak z czasem przeżywać jako zło zniewolenia. Zniewolony, pragnie zerwać więzy zależności, ale nieograniczone, nazbyt silne pragnienie wolności prowadzi go do zrywania wszystkich więzów go uzależniających, ale w sposób coraz bardziej zdecydowany, czyli „totalny”. To zerwanie pozwala wprawdzie uzyskać „nie-zależność”, „nie-podległość”, „nie-określoność”, ale w konsekwencji prowadzi też czasami do „nie-rządności”. W ten sposób człowiek dociera do pełni wolności-od, polegającej na obalaniu wszelkich ograniczeń, zerwaniu hamujących go więzów. Uzyskana wolność negatywna prowadzi jednak, obok wspomnianego już zagrożenia nie-rządnością, do nowej trudności. Nieokreśloność wynikająca ze zrywania tego, co wiązało, zostaje wypełniona „samo-określonością”, a niezależność „samo-zależnością”. Wyzwalanie od zależności i próba „samo-określoności” prowadzi jednak do izolacji, ponieważ jako „samo-władny”, „samo-wolny” człowiek zaczyna być także „samo-tny”. Z czasem swoją samotność człowiek przeżywa jako nowe zło. Człowiek zatem zaczyna myśleć o przewycięzeniu zła samotności. Może to zrobić poprzez powrót do zależności w rozumieniu zadomowienia w świecie, ponownego zakorzenienia lub poprzez ponowne zawiązanie zależności międzyludzkiej. Człowiek, jak pokazuje historia, często wybiera jednak inną drogę przewycięzenia bólu samotności. Wybiera drogę uzależnienia świata od siebie, czyli zapanowania nad nim. Wcześniejsza zależność człowieka od świata zostaje zastąpiona zależnością świata od człowieka. Droga ta prowadzi do pojęcia wolności jako czystej samowoli, a ta z kolei prowadzi do „niszczenia więzi stworzonego świata”, do „łamania logosu”, do „profanacji misterium”, czyli do dyktatury, wyzwolonego od więzów społecznych, człowieka nad światem. W tym świecie człowiekowi wszystko wolno. Z czasem niektórzy zaczynają zauważać, że człowiek na tej drodze do wolności poszedł za daleko, że pobłądził, ale nie wszyscy to rozu-

---

<sup>2</sup> Fragment opisujący dotarcie do wolności jako samowoli oparty jest na tekście Jacka Filka (2010). Wszystkie pojęcia zapisane cudzysłowem w tym fragmencie pracy pochodzą z tego tekstu.



mieją. Ci, którzy zauważyli albo odczuli owo pobłędzenie, osiągnęli dojrzałość pozwalającą dostrzec, że do tej pory byli zamknięci w sytuacji, która pozwalała im zobaczyć tylko jedną stronę medalu. Wolność jawiła się im wyłącznie z jednej strony, od strony wolności-od. Dopiero zauważenie wolności-do pozwoliło dostrzec im to, co jawi się po drugiej stronie. Po drugiej stronie ujrzeli odpowiedzialność, najpierw siebie samego, a następnie odpowiedzialność za innego, za kolejne pokolenie, a także za świat.

## Klasyczne umowy społeczne w perspektywie paradygmatów myślenia

---

Jeśli odwołać się do podziału historii filozofii według Jacka Filka (2003) na trzy epoki myślenia filozoficznego: starożytność, nowożytność i współczesność, to zaczynając od banalnej konstatacji, należy stwierdzić, że klasyczne umowy społeczne powstały w epoce nowożytnego paradygmatu myślenia. Jest tu istotny nie tyle fakt historyczny, ile charakter panującego w nim paradygmatu myślenia, rzutującego na sposób istnienia podmiotu myślącego.

Przypomnijmy, za autorem koncepcji ujmowania filozofii w perspektywie „odmieniania bycia”, że „pierwszym słowem drugiej (czyli nowożytności) jest *jestem*” (Filek, 2003, s. 3). Klasyczne koncepcje umowy społecznej przynależą, i to nie tylko w perspektywie historyczno-czasowej, do paradygmatu, którego epicentrum jest myśl: „ja jestem”. Paradygmat „Ja” wyznacza zatem sposób myślenia o człowieku przede wszystkim jako o jednostce, ale też adekwatny do owego „Ja” sposób myślenia o społeczeństwie, w konsekwencji owego fundującego zatem i źródłowego „Ja”, jako o zbiorze ludzi razem żyjących.

Nie dziwi zatem przy takim agregatowym ujęciu koncepcja umowy Hobbesa (2005), w ramach której człowiek w stanie natury stanowi zagrożenie dla drugiego człowieka, skoro są oni jedynie przypadkowym zbiorem ludzi zamieszkujących dane terytorium, a świadomość więzi społecznych czy wspólnoty została już zatracona lub jeszcze niewykształcona. Nie dziwi też ujawniona przez tego myśliciela troska o bezpieczeństwo każdego „Ja” ani uznanie owego „Ja” za z natury egoistyczne. Może nieco zadziwić oddanie wolności w imię bezpieczeństwa; przecież paradygmatowi nowożytności w związku z rozświetle-

nia owego „Ja”, przyporządkowana jest obok subiektywności także wola, co przyczynia się do uznania wolności za pojęcie podstawowe. Jeśli jednak pierwszym etapem dojrzewania jest uświadamianie sobie swojej wolności, to hobbesowskie oddanie wolności w imię zwiększenia gwarancji przeżycia może oznaczać początkowy etap procesu dojrzewania ku odpowiedzialności. Człowiek Hobbesa nie doświadcza jeszcze w tak silnym stopniu potrzeby wolności-od, czyli wolności od wszystkich ograniczeń. On wprawdzie dysponuje potrzebną mu wolnością, lecz targa nim silniejsza emocja, którą jest potężny lęk przed utratą życia, a głównie niepokój, że źródłem tego zagrożenia jest inny i że to ze strony tego innego może przyjść zagrożenie, stąd totalny brak poczucia bezpieczeństwa, dlatego liczy na mądrego władcę, który zadba właśnie o jego bezpieczeństwo.

Należy jednak zauważyć, że w paradygmacie, w jakim operował Hobbes, nie było pojęć, jakimi dzisiaj się posługujemy. Prezentacja problemów następowała przez użycie języka epoki. Wielkość tego myśliciela polegała na tym, że posługując się dostępną mu wiedzą o społeczeństwie oraz dostępnym mu językiem filozoficznym, adekwatnym do raczej niskiego poziomu dojrzałości społecznej, czyli małej świadomości odpowiedzialności za drugiego, formułuje dwa prawa natury: jedno dotyczące dążenia człowieka do pokoju, drugie dotyczące skłonności człowieka do rezygnacji z części wolności w imię pokoju. Dążenie do pokoju, zawiera w sobie jakąś dozę troski o drugiego, a więc zacyzn przyszłej odpowiedzialności. Hobbes jednak zamyka swe rozważania w języku swojej epoki. Dzisiejszego człowieka może dziwić oddanie suwerenowi przysługującej jednostce wolności i poddanie się jego nieograniczonej władzy. Mniej dziwi (co oczywiście nie jest równoznaczne z akceptacją) jeśli się zrozumie, że to poddanie ma swój cel, *notabene* zdecydowanie wybiegający poza rozumienie zamknięte w paradygmacie „Ja”. W imię pokoju człowiek jest skłonny zrezygnować ze swego naturalnego prawa do wolności, ponieważ realizacja pełnej wolności jest istotnym (choć oczywiście nie jedynym) utrudnieniem i przeszkodą w korzystaniu przez drugiego człowieka z jego uprawnienia do tej samej rzeczy (o czym z czasem napisze J.S. Mill (1959). Przypomnijmy za Hobbesem człowiek „winien zadowolnić się taką miarą wolności w stosunku do innych ludzi, jaką gotów jest przyznać innym ludziom w stosunku do siebie samego” (2005, s. 212). „Rezygnując ze swego uprawnienia, człowiek tylko ustępuje z drogi temu drugiemu, iżby ten mógł korzystać ze swego własnego upraw-

nienia przyrodzonego bez przeszkody z jego strony” (Hobbes, 2005, s. 213). Hobbesowi chodziło zatem o dobro jednostki, ale również o dobro ludzi, a realizację tego dobra rozumiał jako ustępowanie z drogi na rzecz przyrodzonego uprawnienia drugiego, chociaż czas filozoficznego dostrzeżenia i sprobematyzowania „drugiego” jeszcze nie nadszedł.

Idea zrzeczenia, ale niemająca wiele wspólnego z altruizmem<sup>3</sup>, w swej bardziej rozwiniętej postaci pojawia się także w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W przypadku SOB mamy do czynienia ze zrzeczeniem się prawa do realizacji pełnej wolności gospodarczej na rzecz: po pierwsze, bardziej rzetelnego (uczciwego i sprawiedliwego w starym rozumieniu słowa *integrity*) prowadzenia biznesu, po drugie, bardziej zrównoważonego ze względu na środowisko harmonijnego rozwoju gospodarczego oraz po trzecie, większego bezpieczeństwa socjalnego wszystkich członków społeczeństwa<sup>4</sup>. Bezpośrednim celem owego zrzeczenia się, w ramach idei SOB, jak przystało na nową wersję umowy (gospodarczej), jest nie tylko zrównoważony rozwój gospodarczy, służący zwiększonej ochronie środowiska naturalnego lub uniknięciu utraty tożsamości kulturowej, grożącej wielu zbyt gwałtownie rozwijającym się gospodarczo społeczeństwom, jak również służący zwiększeniu możliwości państwa w stwarzaniu bezpieczeństwa socjalnego wszystkim członkom społeczeństwa, ale także bardziej harmonijny i twórczy rozwój potencjału firm oraz zmniejszenie zagrożeń dla przedsiębiorstw ze strony samego rynku. Ten element umowy hobbesowskiej zostaje jakby zachowany w ujęciu SOB. Kontraktualny element umowy stanowiącej najgłębszy fundament koncepcji SOB to bezpieczeństwo rozumiane jako socjalne, które gwarantuje spokój społeczny, a ten, o czym wiemy z historii, gwarantuje bezpieczeństwo swobody prowadzenia działalności gospodarczej. Strony umowy uzyskują gwarancję owego bezpieczeństwa poprzez swe odpowiedzialne zachowania.

---

<sup>3</sup> Warto zauważyć, że jednym z najbardziej ulubionych i najczęściej pojawiających się argumentów przeciw SOB jest uznanie przez jej przeciwników tezy (*notabene* nie do końca prawdziwej), iż zwolennicy SOB odwołują się w swej koncepcji do idei altruizmu i to w sytuacji, kiedy system wolnorynkowy od czasów Adama Smitha został oparty na interesie jednostkowym.

<sup>4</sup> Nie bez powodu jedną z idei dobrze współgrających z SOB jest idea zrównoważonego rozwoju.

Powracając do idei ustępowania, należy zauważyć, że autor *Lewiatana*, mając jednak świadomość niedoskonałości ludzkiej natury, szukał gwaranta owego ustępowania i znalazł go w postaci suwerena. Suweren okazał się potrzebny jedynie do tego, aby zabezpieczał przestrzeganie zasad społecznych, zniechęcając skłonnych do ich nieprzestrzegania całym systemem kar, a dokładniej zbudował narzędzie systemowe, które miało wspierać owo ustępowanie (lub przynajmniej znacznie ograniczyć jego brak), utrudnić czy uniemożliwić ochotę do łamania zasad czy do podejmowania działań grożących całemu społeczeństwu. Skoro zobowiązanie *in foro interno* okazało się zbyt trudne dla człowieka do osiągnięcia, należy je przekształcić w zobowiązanie społeczne jako *in foro externo*, czyli je zinstytucjonalizować.

W przypadku SOB, czyli umowy o charakterze społeczno-gospodarczym, mamy do czynienia z innym mechanizmem niż ten, który opisał Hobbes w swojej umowie; mamy tu do czynienia z mechanizmem swoistego rodzaju samoograniczenia czy autoregulacji stosowanego czy stosowanej przez podmioty gospodarcze.

Suweren jako narzędzie (czyli instytucja regulująca i kontrolna) z czasem ujawnił pączkujące w tym pomysłe zagrożenie dla celu, dla którego zostało stworzone. Radykalne, w rozumieniu pełni władzy, panowanie suwerena, nie tylko ograniczyło wolność człowieka, ale nawet poprzez oddanie całkowite własnej mocy decyzyjnej, dotyczącej własnego życia, zagroziło bezpieczeństwu, dla którego idea suwerena została wprowadzona. Panowanie Lewiatana jako zagrożenie dla pozostałej przy człowieku wolności doprowadziło w reakcji do coraz mocniej zarysowującej się tendencji indywidualistycznej, bez świadomości, zagrożenia, że może to z czasem (w ramach nowych pączkujących zagrożeń) wzmocnić niechęć do jakichkolwiek zobowiązań społecznych i zagrozić jedności społecznej. U Hobbesa jednak jedno zagrożenie zdaje się eliminowane (czy przynajmniej osłabiane) poprzez inne zagrożenie. Aby ujarzmić Lewiatana, człowiek „wzywa na pomoc” Behemota.

Krok w kierunku indywidualizm i rozwoju wolności poczynił w swojej koncepcji Locke, nie tylko uwalniając człowieka od części zależności, ale „darując” mu ponownie (wcześniej zabraną przez Hobbesa) wolność ufundowaną na posiadaniu siebie samego, wzmocnioną posiadaniem własności (1992), której brak czyni nas zawsze w społeczeństwie zagregowanym zależnymi od innych ją posiadających, o czym wie każdy jej nieposiadający. Jeśli nie posiadam lokum, jestem zależny

od tego, od kogo go wynajmuję, jeśli do tego nie posiadam środków na utrzymanie (pieniędzy jako waluty wymiennej), jestem uzależniony od dobrego serca drugiego człowieka lub instytucji pomocowej, zaś w przypadku mieszkania „pod chmurką” – od warunków pogodowych. Locke chroni zagrożoną wolność człowieka i wzmacnia ją znacznie przez umowę społeczną, która, zabezpieczając materialne posiadanie, staje się obok prawa stanowionego warunkiem utrzymania ponownie (po stracie hobbesowskiej) osiągniętej przez człowieka wolności. Stąd idea umowy opartej z jednej strony na ustroju parlamentarnym, gwarantującym obowiązywalność prawa, z drugiej strony na posiadaniu. Locke nie doświadcza jeszcze poważnego zagrożenia ze strony wolności (ma jedynie świadomość nadużywania wolności przez będących u władzy), nie doświadcza także tak wyraźnie zła samotności. Jednakże już w zaczątkach jego idei wolności zaczyna pączkować nowe zagrożenie.

Autor *Dwóch traktatów o rządzie* tworzy swoją koncepcję umowy, będącą dobrze osadzoną w paradygmacie *jestem*, pozostającym w pełnym rozkwicie w jego epoce. Trafia ze swoim myśleniem nie tylko w ducha epoki w sensie filozoficzno-politycznym, ale w stopniu doskonałym w to, co rządzi paradygmatem *jestem*. Jego koncepcja nie jest ani o sekundę przedwczesna dla uzyskującego apogeum paradygmatu *jestem*, jak miało to miejsce przypadku koncepcji Hobbesa, a nawet ów paradygmat znakomicie wzmacnia i dopełnia. Być może jest jedyną koncepcją umowy społecznej, która zgrała się tak doskonale z pełnią rozwoju tego paradygmatu. Nie pojawiła się ani za wcześnie, ani za późno jak inne umowy, za późno dla paradygmatu obowiązującego w ich epoce lub za wcześnie wobec nowego paradygmatu jeszcze nie rozwiniętego. Owo zgranie polegające na stworzeniu koncepcji najprecyzyjniej oddającej istotę paradygmatu ma jednak swoją słabą stronę. Locke jako protagonista nowożytnej filozofii społecznej nie mógł dostrzec zagrożeń, drobnych pęknięć w budowli społecznej, którą zbudował dla ludzkości.

Zagrożenie złą wolnością oraz zło samotności staje się udziałem dopiero Rousseau. On jako jeden z pierwszych, tak wyraźnie, doświadczy w pełni intensywności obu zagrożeń. On też z jednej strony zauważa zniewolenie człowieka w źle urządzonym społeczeństwie – „chciałbym więc, by nikt w państwie nie mógł powiedzieć, że jest ponad prawem” (Rousseau, 1965, s. 113), ale z drugiej strony uświadamia sobie ryzyko źle rozumianej wolności dla umysłów nieprzygotowanych do wolności

– „jeśli próbują zrzucić swe jarzmo, to od wolności oddalają się tym więcej, że biorą za nią rozhukanie i samowolę, stanowiące jej przeciwieństwo” (ibidem). Dlatego jego umowa ufundowana jest na wolności wspólnotowej (republikańskiej), zabezpieczającej wszystkich w jednakowy sposób oraz takiej, której obywatele byliby nie tylko wolni, ale także zjednoczeni w jedno ciało. Jedynie takie zjednoczenie wydaje się myślicielowi z Genewy chronić przed złem samotności i złą wolnością. Rousseau wybiera zatem zasady republikańskie, w których obywatele zastrzegają sobie „zatwierdzenie ustaw oraz zbiorowe rozstrzyganie spraw najważniejszych na podstawie sprawozdań władzy rządzącej”, ale także w której ustanowione zostają „sądy cieszące się powszechnym szacunkiem”, a do rządzenia państwem obywatele wybierają „najzdolniejszych spośród siebie i najrzetelniejszych”. Słowem Rousseau walczy o republikę, w której „cnota rządzących świadczyłaby o mądrości ludu i w której obie strony szanowałyby się wzajemnie” (ibidem, s. 116). „Pierwszą zatem i najważniejszą zasadą rządu prawowitego, czyli ludowego, to jest takiego, którego celem jest dobro ludu, jest (...) we wszystkim trzymać się woli powszechnej; by się jednak jej trzymać trzeba ją znać, zwłaszcza zaś ją dobrze odróżniać od woli jednostek, poczynając od siebie samego” (ibidem, s. 116).

Wielkość umowy Rousseau polega na zrozumieniu znaczenia wspólnoty i integracji. Rzecz jednak w tym, że Rousseau niezbyt dobrze trafił ze swoją koncepcją nie tylko w ducha epoki Oświecenia, czym niejednokrotnie naraził się na śmieszność, ale przede wszystkim zaczął przedwcześnie myśleć kategoriami w dużej mierze przynależnymi do nowego paradygmatu. Wobec paradygmatu nowożytnego wydaje się zatem myślicielem spóźnionym (bo odwołującym się do zapomnianej idei greckiej wspólnotowości). Patrząc jednak z perspektywy nowego paradygmatu współczesności, okazał się mocno przedwczesny. Jak miał zostać rozumiany przez współczesnych, kiedy ich doświadczenie i rozumienie pozostawało w innym paradygmacie niż wybiegająca do przodu myśl Rousseau? Dopiero historia potwierdziła trafność wielu przemyśleń francuskiego filozofa, choć wprowadzenie dobrych rządów i osiągnięcie mądrości ludu, jak pokazała rewolucja francuska, to nie były cele łatwe do zrealizowania, gdyż nawet dzisiaj nie wydają się one w pełni osiągnięte.

W koncepcji SOB można odnaleźć sporo z elementów tej umowy, np. ostatnio coraz silniej daje się zauważyć tendencja do traktowania firmy jako wspólnoty, czego najdobitniejszym przykładem są firmy

turkusowe czy zmiany w sposobie zarządzania firmą oparte na partycypacyjnym modelu decyzyjnym lub zarządzaniu humanistycznym.

Kant, mając świadomość trudności związanych z realizacją celów społecznych, stara się nie tyle odnaleźć konkretne rozwiązanie ustrojowe, ile odnaleźć uniwersalną zasadę, postępowania, która uchroni zarówno rządzących, jak i rządzonych przed popełnianiem błędów czy podejmowaniem działań szkodliwych dla społeczności, a tym samym również dla siebie, a jednocześnie będzie wiązała interes jednostkowy z interesem ogółu, jak zasada: „Postępuj według takiej maksymy, co do której chciałbyś, aby stała się prawem powszechnym”. Kant – jak wszyscy kontraktualiści – uznawał, za centralny punkt umowy akceptację podległości każdego obywatela wobec ustanowionego umową prawa i jak każdy kontraktualista był zwolennikiem bardzo rygorystycznego przestrzegania prawa, *notabene* jednego z najlepszych pomysłów człowieka społecznego, a według Rousseau nawet urządzenia ludzkiego najwspanialszego ze wszystkich. Miał jednak świadomość niedoskonałości prawa stanowionego, dlatego uzupełnił go prawem moralnym. Miał też świadomość trudności związanych z utrzymaniem wolności w świecie społecznym, o których pisał już Rousseau: „jakże tu zmusić ludzi do tego, by bronili wolności jednego spośród siebie, nie naruszając wolności innych?” (ibidem, s. 294).

Propozycja Kanta jest, podobnie jak koncepcja Rousseau, uznawana czasami za utopijną, choć ta ostatnia najczęściej z powodów politycznych, zaś kantowska raczej ze względu na zbyt optymistyczne postrzeganie możliwości rozwojowych człowieka, tkwiących w jego naturze. Umieszcza się Kanta w szeregu wielkich twórców utopii, nie dlatego, że w swej filozofii politycznej opracował szczegółową wizję doskonałego państwa, która niebawem zostanie urzeczywistniona, lecz w sensie postawy utopijnej – wyrażanej przez niego wiary w nastanie rozumnego i moralnie doskonałego społeczeństwa, które stopniowo realizuje się w czasie (Miklaszewska, 2006, s. 76). Można jednak spojrzeć na koncepcję Kanta jako finezyjną próbą połączenia wszystkich wcześniejszych wątków w niezwykle przemyślaną całość, której spornikiem jest deontologizm (w rozumieniu powinności człowieka), łączący prawo stanowione z prawem moralnym przy jednoczesnej próbie zachowania autonomii. Odmienność spojrzenia wynika w tym przypadku z odmienności tła, na którym tę koncepcję się umieści. Jeśli tłem pozostanie paradygmat *jestem*, wzmocniony dodatkowo praktyką życia społecznego, łatwiej przyjąć interpretację o utopijności koncepcji. Jeśli jednak

dla koncepcji Kanta użyć tła paradygmatu *jesteś*, wtedy owa utopijność przestaje być istotna, a nawet może nie do końca uprawniona.

Jednakże propozycja Kanta została sformułowana w czasie trwania oraz zdecydowanej dominacji paradygmatu *jestem*, i podobnie jak propozycja Rousseau, nie mieściła się w paradygmacie *jestem*, choć należy dodać, że każda z nich z nieco innych powodów. Niemieszczenie się w obowiązującym paradygmacie stało się przyczyną wewnętrznych sprzeczności lub niejasności tych koncepcji, zaś w konsekwencji owych sprzeczności nie zostały one właściwie zrozumiane.

Rousseau nie mieścił się w paradygmacie *jestem*, bowiem intuicyjnie postrzegał obywatela jako „drugiego” („innego”), ale skoro ten „inny” nie został jeszcze sproblematyzowany, to nie miał narzędzia do opisu jego roli i miejsca w społeczeństwie. Dlatego też pragnie zagwarantować mu równość i zasady sprawiedliwości, stąd też niedoskonała idea woli powszechnej czy idea dobra wspólnego. Dodatkową trudnością była kwestia własności prywatnej wobec nieukształtowanej jeszcze świadomości własności publicznej, stąd kolejne pytanie francuskiego myśliciela: „I jak zaspokoić potrzeby publiczne nie tykając własności prywatnej tych, których się do udziału w tym zmusza?” (Rousseau, 1965, s. 294). W wyniku wyprzedzania swoimi intuicjami granic paradygmatu „Ja”, niektóre elementy jego koncepcji umowy społecznej nie zostały w pełni zrozumiane.

W przypadku Kanta paradygmat *jestem* staje się za ciasny, głównie w obszarze etyki. Uciska go odwoływanie się do etyki materialnej, ale też związana z postawą indywidualistyczną nadmierna interesowność jednostki oraz indywidualistyczne uznanie szczęścia jednostki za jej główny cel. Wielkość jego koncepcji polega na tym, że proponuje autonomię człowieka, a jego słabość polega na tym, że chce to uczynić w sposób niemożliwy do zrozumienia przez umysły zakorzenione w ujęciu egologicznym, operuje bowiem jeszcze pojęciami z paradygmatu nowożytnego, a mówi już o kwestiach, które staną się kluczowymi problemami paradygmatu współczesności. Niektóre z przemyśleń Kanta świadczą już o początkach kształtowania się nowego paradygmatu. Niestety zawieszenie jego koncepcji umowy społecznej pomiędzy dwoma paradygmatami stało się przyczyną niepełnego zrozumienia tej koncepcji. Ponadto jego pojęcie obowiązku wybiegało daleko poza poziom świadomości wolności-od, ponieważ korzystając z dzisiaj uświadamianych i obowiązujących pojęć, plasowałoby się raczej w obszarze wolności-do, czyli wolności pozytywnej, koncentrującej się na zagos-



podarowaniu wolności. Ujęcie powinnościowe stanowiło poważną przeszkodę (wręcz nie do pokonania) w czasach, kiedy jego koncepcja umowy społecznej powstawała. Jak na tamten etap dojrzałości świadomości społecznej było to zbyt wysokie wymaganie.

Gdyby ustalać poziom nietrafności koncepcji wobec możliwości jej zrozumienia ze względu na dojrzałość społeczną człowieka danej epoki to bez ryzyka pomyłki można by uznać za najmniej trafioną właśnie koncepcję Kanta, głównie ze względu na to, iż w języku paradygmatu nowożytnego wyrażał on niezwykle ważne intuicje paradygmatu współczesności. Będąc na poziomie społeczeństwa o świadomości *jestem* wypowiadał się o problemach, które mogą zostać zinternalizowane na poziomie społeczeństwa posiadającego świadomość *jesteś*.

## Narodziny idei odpowiedzialności

---

Sproblematyzowanie „drugiego” przyczyniło się do powstania paradygmatu opartego na formule *ty jesteś*. Tymi, którzy tego dokonali, byli przede wszystkim filozofowie dialogu. Protagonistą tego paradygmatu był Emmanuel Lévinas. Jednakże akcentowanie „drugiego” i niepowtarzalności relacji „Ja-Ty”, choć pierwotnie było pewną odpowiedzią o charakterze niezgody na dominację samotnego i dominującego „Ja” w filozofii Lévinasa, doprowadziło do przewyższenia „drugiego” aż po ideę substytucji (szerzej: Kaczmarczyk, 2016). W tym ujęciu, kiedy istnieje „Ja” i związane z nim „Ty”, najważniejsza staje się relacja między nimi, a umowa społeczna wydaje się tracić znaczenie. Wszystko, co najważniejsze, rozgrywa się bowiem między owym „Ja” i „Ty”, czyli w ich dialogicznym spotkaniu. Spotkanie to nie potrzebuje umowy. Można by powiedzieć, że paradygmat *jesteś* otwiera wprawdzie drzwi do „drugiego”, ale jednocześnie jakby zamykał się w węższym obszarze relacji Ja-Ty, pozostawiając wspólnotę nadal poza obszarem refleksji.

Jednakże już w filozofii Lévinasa znajdujemy elementy pozwalające na przejście do kolejnego paradygmatu, którego pierwszym słowem staje się *jesteśmy*. Kiedy autor *Całości i nieskończoności* pisze: „twarz, która na mnie patrzy, pojawia się pełnym blasku porządku publicznego” (Lévinas, 1998, s. 252) czy: „w oczach drugiego człowieka patrzy na mnie trzeci” (ibidem), potwierdza znaczenie i głębię analizy „drugiego”, ale tym samym otwiera drzwi do spostrzeżenia „trzeciego”, czyli

każdego następnego. „Epifania twarzy jako twarzy otwiera na człowieczeństwo” (ibidem), ponieważ twarz „drugiego” odnosi do „trzeciego”, „który w ten sposób obecny jest na spotkaniu” (ibidem, 253). Trzeci „przylączy się do mnie” (ibidem). „Obecność twarzy – nieskończoność Innego jest (...) obecnością trzeciego (to znaczy całej ludzkości, która na nas patrzy)” (ibidem). Każda relacja z innym człowiekiem nie tylko „kwestionuje naszą wolność”, ale jest przede wszystkim wezwaniem do odpowiedzialności za tego Innego. W myśli Lévinasa „Ty” pojawia się przed „my”, ale przyjęcie odpowiedzialności za „drugiego” otwiera świadomość odpowiedzialności za „trzeciego”, prowadząc do wspólnej odpowiedzialności. Zdecydowanie mocniej te drzwi zostają rozchylone przez etykę dyskursu<sup>5</sup>. Położenie akcentu na komunikację otwiera przejście do kolejnego (nazwijmy go roboczo post-dwudziestowiecznym) paradygmatu, którego zasadą staje się wspomniane *my jesteśmy*.

Język, który już dla Lévinasa związany był ze sprawiedliwością, w etyce dyskursu, zwanej wcześniej etyką komunikacji, nabiera kluczowego znaczenia. „Tkanka etyczna nie tylko – mówiąc metaforycznie – wpleciona jest w relacje komunikacyjne, lecz w istocie wyznacza je, a jeszcze dokładniej – funduje ich możliwość. Dzieje się to na mocy (...) dwoistego, performatywno-propozycjonalnego charakteru struktury aktów językowych, stanowiącego o nieusuwalnym ich uwikłaniu w roszczenia ważnościowe, co w konsekwencji przesądza o normatywno-etycznym zapleczu wszelkiej komunikacji” (Sierocka, 2003, s. 122). Język staje się instytucją legitymizującą normy moralne oraz odpowiednie instytucje społeczne, a także narzędziem wspólnotowej komunikacji, tym samym otwierając pole do powstania kolejnej umowy społecznej.

Specyfika podejścia transcendentualno-pragmatycznego, jakie proponuje Karl-Otto Apel w propagowanej przez siebie etyce dyskursu, jest z jednej strony kontynuacją Kantowskich poszukiwań etyki uniwersalnej (jest bowiem postmetafizyczną transformacją etyki Kanta), z drugiej zaś kontynuacją Weberowskiej analizy racjonalności (Apel,

<sup>5</sup> Jak pisze sam K.-O. Apel, etyka ta została nazwana etyką dyskursu, ponieważ po pierwsze, „nazwa ta zwraca uwagę na szczególną formę komunikacji – *dyskurs argumentacyjny* – jako medium konkretnego uzasadnienia norm dyskursu, a po drugie, zwraca uwagę na to, że dyskurs argumentacyjny – a nie każda dowolna forma komunikacji w obrębie świata życia – zawiera także *racjonalne a priori* uzasadnienia dla zasady etyki” (Apel, 1992, s. 5).

1992). Jak zauważają znawcy Apłowskiej etyki dyskursu różnica między rozumieniem racjonalności w ujęciu Webera a rozumieniem racjonalności według Apła polega na tym, że ten pierwszy „przyporządkowuje etykę odpowiedzialności racjonalności strategicznej”, podczas gdy drugi „osadza ją w obrębie racjonalności konsensualno-komunikacyjnej” (ibidem, s. 147). Warto zauważyć, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu będzie korzystać z obu tych rozstrzygnięć.

Jak pokazuje historia myśli etycznej, każdej epoce właściwa jest etyka adekwatna do problemów swojej epoki. Czasy, w których dzisiaj żyjemy, wymagają także właściwej dla nich etyki, etyki na miarę problemów, z którymi człowiekowi przyszło się współcześnie zmierzyć.

Apel zwraca uwagę, iż na skutek procesu globalizacyjnego, będącego wynikiem działalności ludzkiej, „po raz pierwszy w ludzkich dziejach chodzi o to, by wziąć na siebie wspólną odpowiedzialność za globalne i uboczne skutki zbiorowej działalności człowieka – np. przemysłowe stosowanie nauki i techniki” (ibidem, s. 6). Dlatego też właściwą etyką dla nadchodzącej epoki wydaje się etyka dyskursu, odwołująca się do solidarnego współdziałania jednostek już przy samym uzgadnianiu norm moralnych poprzez wspólny dyskurs argumentacyjny. Etyka dyskursu otwiera nowy paradygmat myślenia, oparty na zasadzie *jesteśmy*. Nowy, ponieważ myślenie oparte na formule „my” wykracza poza tradycyjną świadomość indywidualnego istnienia, przechodząc do postrzegania bytu, jakim jest wspólnota, a co z tym się ściśle wiąże wykracza poza tradycyjne myślenie oparte na *ja jestem*, w ramach którego moralność traktowana była w kategoriach „indywidualnego dążenia do dobra, do realizacji własnej doskonałości, własnej szczęśliwości” (Flis, 2010, s. 68). Paradygmat *jesteśmy*, przekracza też paradygmat *jesteś*, prowadząc od myślenia o „drugim” do myślenia o każdym „trzecim”, czyli w perspektywie etycznej od myślenia w kategoriach odpowiedzialności za „drugiego” do odpowiedzialności za każdego „trzeciego”, czyli do idei odpowiedzialności każdego za każdego, czyli odpowiedzialności wspólnotowej, a więc i do współodpowiedzialności. Jesteśmy bowiem odpowiedzialni za nas jako wspólnotę, wszyscy jesteśmy współodpowiedzialni. Etyka dyskursu wydaje się odpowiedzią „na sytuację nowoczesnego świata, w którym nie jest już tak, że relacje pomiędzy jednostką a społeczeństwem są uregulowane przez utarty obyczaj, lecz regulacje te wymagają dopiero uzasadnienia i wspólnego zaakceptowania” (ibidem). Zakłada ona bowiem, że „wszyscy partnerzy dyskursu są zasadniczo

zainteresowani w rozwiązaniu wszystkich dających się pomyśleć kwestii ważności, a nie np. w tym, by dyskurs instrumentalnie wyzyskać tylko dla własnych celów – choćby tak, jak można wyzyskać wiedzę ekspertów w strategicznie ograniczonym dyskursie” (Apel, 1992, s.12). Paradygmat post-dwudziestowieczny oparty na formule *jestemy* zezwala na przyjęcie założenia o zainteresowaniu wszystkich nas naszymi wspólnymi problemami i na możliwości dyskursu jako metody dochodzenia do bardziej uniwersalnych zasad, świadomość *my* wyznacza bowiem jasno obszar wszystkich społecznych relacji międzyludzkich.

W tym ujęciu, co też znajdzie swoje odbicie w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, następuje przesunięcie uprawnień dotyczących uzasadnienia właściwych norm moralno-społecznych na wszystkich uczestników społeczeństwa, a tym samym skłonienia ich do autorefleksji oraz autoregulacji. Uczestnicząc w uzasadnianiu norm moralnych w dyskursie argumentacyjnym przyjmuje się odpowiedzialność za ich przestrzeganie. W praktyce firmy, przyjmując za uzasadnione ponoszenie konsekwencji za działania niezgodne z przyjętymi zasadami moralnych, podejmują wysiłek ich niełamania wprowadzając mechanizm samokontroli. Mamy tu zatem do czynienia z przejściem z *in foro externo* do *in foro interno*. Jak zauważa Apel naszkicowana przez niego publiczno-dyskursywna procedura uzasadniania uniwersalnie uzgadnianych norm musi tworzyć także – zgodnie ze swą ideą – miernik empirycznych, indywidualnych dyskursów sumienia jednostek *in foro interno*” (ibidem, s. 17). Jeśli akceptujesz przyjęte wspólnie zasady moralne, musisz w sobie odkryć swoją własną odpowiedzialność za innych i wspólny świat.

## Potrzeba nowej umowy

---

Odkrycie paradygmatu *my jesteśmy* jest jednym z bardziej znaczących źródeł powstania w przestrzeni społeczno-gospodarczej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Drugim bezpośrednim powodem są coraz trudniejsze wyzwania „rzucane” człowiekowi ze strony rzeczywistości, którą *nota bene* sami przez ostatnie lata tworzyliśmy, zarówno tą społeczno-gospodarczą, jak i przyrodniczą. Kryzysy gospodarcze, w tym nie tak dawny kryzys finansowy, a ponadto trwający

od kilku lat kryzys migracyjny, a ostatnio także kryzys klimatyczny<sup>6</sup> zmuszają nie tylko do myślenia, lecz także działania.

Do tych dwóch zasadniczych powodów można też dodać kilka dodatkowych. Otóż żadna z klasycznych koncepcji umowy społecznej nie dotyczyła ludzkości (może z niewielkim tj. częściowym wyjątkiem koncepcji Kanta, której uniwersalizm był największy), a zatem potrzebujemy umowy o bardziej globalnym charakterze.

Ponadto skoro nadal pozostaje istotnym elementem każdej umowy społecznej problem legitymizacji władzy tak żywo podejmowany przez klasyków, to w sytuacji aktualnej, kiedy władza polityczna zostaje zastępowana przez władzę ekonomiczną, przechodząc częściowo (lub jak sądzą niektórzy całkowicie) w ręce podmiotów gospodarczych, potrzebne jest nowe przemyślenie zasad wspólnego egzystowania.

Dodatkowo, skoro jako ludzkość nie dajemy sobie nadal rady z problemami nierówności i niewydolności systemów społecznych, najczęściej niegwarantujących zabezpieczenia w postaci minimum socjalnego, potrzebne są nowe społeczne rozwiązania.

Reasumując, w sytuacji kiedy „sfera wytwarzania zawładnęła przestrzenią działania istotnego”, to – nie tylko jak sądził H. Jonas – „moralność musi wedrzeć się w sferę wytwarzania, od której uprzednio stroniła” (1996), ale potrzebna nam jest nowa umowa społeczna, która uwzględni w tym społecznym kontrakcie zasady dla funkcjonowania nie tylko podmiotów politycznych, lecz także podmiotów gospodarczych, bowiem to ich działania wyznaczają w coraz większym stopniu zarówno kondycję człowieka oraz sposób funkcjonowania społeczeństw, to konsekwencje ich działań stają się zagrożeniem dla przyszłości całego globu.

## Bibliografia

- Apel, K.-O. (1992). Etyka dyskursu jako etyka odpowiedzialności – postmetafizyczna transformacja etyki Kanta. *Principia*, V.
- Filek, J. (2003). *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Filek, J. (2010). *Medytacja o wolności*. W: *Życie, etyka, inni*. Kraków: Homini.

---

<sup>6</sup> Czy najbardziej aktualny kryzys społeczno-gospodarczy wywołany koronawirusem.

- Flis, M. (2010). Etyka personalistyczna i poczwórny argument a etyka dyskursu. *Diametros*, 24.
- Hegel, G.W.F. (1993) *Fenomenologia ducha*. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Hobbes, T. (2005). *Lewiatan czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Joanas, H. (1996). *Zasada odpowiedzialności. Etyka dla cywilizacji technologicznej*. Kraków: Wydawnictwo Platan.
- Kaczmarczyk, K. (2016). Substytucja Lévinasa – substancjalna służba innemu. *Logos i Etos*, 1(41).
- Kant, I. (2005). *Rozprawy z filozofii historii*. Kęty: Wydawnictwo Antyk.
- Lévinas, E. (1992). *Całość i nieskończoność. Esej o zewnętrzności*. Warszawa: PWN.
- Miklaszewska, J. (2006). Kantowska utopia racjonalności. W: J. Miklaszewska (red.), *Kant wobec problemów współczesnego świata*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Mill, J.S. (1959). O wolności. W: *Utylitaryzm. O wolności*. Warszawa: BKF
- Rousseau, J.J. (1965). *Ekonomia polityczna*. W: *Trzy rozprawy z filozofii społecznej*. Warszawa: PWN.
- Rousseau, J.J. (1965). Rozprawa o pochodzeniu i podstawach nierówności między ludźmi. W: *Trzy rozprawy z filozofii społecznej*. Warszawa: PWN.
- Sierocka, B. (2003). *Krytyka i dyskurs. O transcendentualno-pragmatycznym uprawomocnieniu krytyk i filozoficznej*. Kraków: Wydawnictwo Aureus.

**Monika Golonka**

---

## **ALICJA I ORGANIZACJE Z KRAINY SZALONEGO KAPELUSZNIKA**

---

### Streszczenie

Przedsiębiorstwa są, najprościej rzecz ujmując, organizacjami tworzonymi przez ludzi, dla osiągnięcia określonych celów; przede wszystkim wytwarzania i dostarczania innym ludziom dóbr; produktów i usług, a przy tym – zarabiania na swoje utrzymanie. Tak rozumiane realizowanie działalności gospodarczej może samo w sobie być twórcze i zapewnić człowiekowi rozwój.

Jednak wraz z uprawomocnieniem oraz rozwojem nauk o organizacji i zarządzaniu uczeni proponują coraz to nowe koncepcje, stawiające przed ludźmi cele inne niż tworzenie i dostarczanie. Przede wszystkim – coraz ściślejszą kontrolę członków organizacji, zapewniającą maksymalną efektywność produkcji, niezależnie od rodzaju wykonywanej działalności. Twórczą pracę mają zastąpić liczne substytuty, m.in. różnego rodzaju aktywność artystyczna – podobnie jak witamina D3, mająca zastąpić prawdziwe światło słoneczne.

Celem niniejszej pracy jest próba odnalezienia przyczyn ograniczania działalności twórczej człowieka w organizacji, przez sięganie do idei głównych myślicieli, którzy wpłynęli na powstanie i rozwój nauk o organizacji i zarządzaniu. Zastosowane techniki badawcze obejmują analizę literatury, założeń teoretyków, a także analizę treści artykułów

opublikowanych w wiodącym czasopiśmie z zakresu organizacji i zarządzania, „Harvard Business Review” (od roku 1922).

Główny wniosek płynący z przeprowadzonych badań wskazuje na to, że większość obserwowanych problemów bierze się z błędnych założeń antropologicznych nt. natury człowieka. Prowadzą one do negacji sfery materialnej bądź duchowej (intelektualno-wolitywnej) i w konsekwencji sprowadzenia człowieka do „zasobu”. Redukcjonistyczne zarządzanie wynika w dużej mierze z redukjonistycznej wizji, propagowanej przez naukowców pracujących w uniwersytetach, szkołach zarządzania i biznesu.

W świetle dyskusji nt. kryzysu szkół biznesu i zarządzania, a także badań naukowych i ich nikłej przydatności dla praktyki, wnioski z niniejszej pracy mogą stanowić inspirację do konstruktywnych, twórczych zmian, zarówno dla osób zarządzających, pracowników, jak i dla samych naukowców.

Słowa kluczowe: organizowanie, zarządzanie przedsiębiorstwem, realizm, upodmiotowienie, kryzys zarządzania i nauki, działalność twórcza

## Przedsiębiorstwo i organizowanie

---

Przy jednej z ulic śródmieścia Warszawy mieści się niepozorny lokal, w którym od wielu lat oferowane są proste i smaczne posiłki. Menu zawiera kilka dań z codziennie aktualizowanymi pozycjami. Od wczesnego rana osoby prowadzące bar – czteroosobowa rodzina wraz z pomocnikami – uwijają się, przygotowując posiłki. Mają licznych klientów, mimo że niełatwo do nich trafić z ulicy. Właściciele nie podejmują żadnych działań promocyjnych, a wejście jest ukryte wewnątrz bramy przedwojennej kamienicy. Jednak każdego dnia w porze obiadowej przy niewielkim kontuarze ustawiają się kolejki. Przychodzą mieszkańcy śródmieścia, pracownicy okolicznych biur, „służby społeczne”: ratownicy, strażnicy miejscy, policjanci. Jest niedrogo, a jedzenie domowe i bardzo smaczne. Zapracowany właściciel, radosny i tryskający humorem, odrywa się co jakiś czas od pracy i pozdrawia stałych klientów.



Ta niewielka rodzinna firma wygląda na urzeczywistnienie podstawowej, istotowej definicji dobrego przedsiębiorstwa – zarówno jeśli chodzi o cel (dostarczanie dóbr innym ludziom), jak i sposób jego realizacji (zob. np. Sison i Fontrodona, 2011). Wszystkie działania służą jasno określonej celowi, co nie wyklucza inwencji twórczej pracujących osób. Dzięki działalności zarówno właściciele, jak i pracownicy zarabiają na swoje utrzymanie. Praca zorganizowana jest zwyczajnie; służy realizacji celu podejmowanych działań, i – sama w sobie, co widać po twarzach pracowników – jest źródłem radości.

Pojęcie *organizowanie* wywodzi się z greckiego słowa *organon* – oznaczającego *narzędzie*, jak też *porządek*, *porządkowanie*. Jakkolwiek liczni teoretycy definiują organizowanie w odmienny sposób (więcej zob. np. Zieleniewski, 1978), to istotą organizowania pozostaje właśnie porządkowanie; po to, aby wiadomo było *kto jest kim, co jest czym*, oraz *do jakiego celu zmierzają osoby* organizacje tworzące – a dzięki temu, aby możliwe było jego osiągnięcie.

We wspomnianym barze można zaobserwować swoistą harmonię, na którą składają się: przejrzysty, jasny cel funkcjonowania przedsiębiorstwa, odpowiednio dobrane środki do jego osiągnięcia i twórcze współdziałanie osób w jego realizacji. Każda osoba rozumie, co i dla kogo robi – i dobrowolnie chce to robić, a także – wszystkie osoby chcą tego samego. Nietrudno zauważyć ich radość, a także satysfakcję klientów baru – odbiorców wytwarzanych dóbr.

Prezentowana firma jest urzeczywistnieniem teorii Arystotelesa i Tomasza z Akwinu nt. celowości, zarządzania, organizacji i współdziałania ludzi. Choć prezentowany przykład to jedynie niewielki bar, w rzeczywistości gospodarczej można znaleźć podobnie działające firmy różnej wielkości.

## W krainie Szalonego Kapelusznika

---

Współczesne organizacje, które w opinii doradców biznesowych i uczonych uznawane są za najbardziej innowacyjne, jak Facebook czy Google (Alphabet) (zob. np. Ringel i in., 2018), znajdują coraz liczniejszych naśladowców, także wśród polskich firm.

Przyczyniają się do tego teorie i koncepcje tworzone na uniwersytetach, poradniki pisane przez doradców, szkolenia i przekaz medialny promujący innowacyjne modele organizowania i zarządzania.

Jednak uwadze zarówno uczonych, jak i licznych praktyków próbujących wdrażać takie koncepcje wydaje się umykać fakt, że organizacje tego typu stanowią zaprzeczenie istoty organizacji, a tym samym prezentują coś, co można określić raczej jako *brak organizacji*.

Jednym z przykładów jest wspomniana firma Google. W przedsiębiorstwie tym pracownicy nie są pracownikami, ale – Googlersami. Biura nie są biurami; przypominają bardziej place zabaw, wyposażone w przeróżne sprzęty do gier, rozrywki i relaksu. No i Googlersi nie pracują – ale nieustannie „tworzą” i się „samorealizują”. Patrząc na zdjęcia z różnych siedzib firmy, można odnieść wrażenie, że to rodzaj supernowoczesnego przedszkola dla dorosłych. Mają tam do dyspozycji wszystko to, co ma za zadanie „uszcęśliwić ich wewnątrz i na zewnątrz” (zob. Google Careers, 2018), włączając nawet wspólnotowe ogródki, gdzie można sadzić i pielęgnować warzywa (*community gardens*) (Google Careers, 2018).

Organizacja sprawuje pieczę nad całą rodziną (można nawet „pracować” z dziećmi – a właściwie „Googlersami – juniorami”). Nie można jej jednak identyfikować z firmą rodzinną, gdyż nie chodzi jej przecież o zaspokojenie rodzinnych potrzeb. Najważniejsza w Google jest efektywność pracy – kobiety, w imię „wolności” (do jej wykonywania), mogą nawet, na koszt firmy, zamrozić swoje komórki rozrodcze; „na później”<sup>1</sup>.

Organizacja, jak wynika z materiałów informacyjnych, oferuje „wszystko” – czyli: pełne bezpieczeństwo finansowe, socjalne, a także wyżywienie, odzież, zabiegi zdrowotne, przyjęcia urodzinowe i okolicznościowe, przeróżne praktyki prozdrowotne, masaże. Zagospodarowuje nawet czas wolny, odpowiadając na potrzebę służenia innym, poprzez – oczywiście zorganizowany przez firmę – wolontariat.

Przedsiębiorstwo zapewnia także ustawiczne Google-kształcenie. Nie zaniedbując „twórczego rozwoju” Googlersów, można np. skorzystać z lekcji gry na gitarze, gotowania albo projektowania. Nie ma potrzeby opuszczać kampusu, zresztą, nie ma kiedy; zabawa-praca trwa właściwie cały czas. Nawet w przypadku wyjazdu na wakacje, dzięki Googlowym technologiom informacyjnym – „wszędzie jest się w Google”. To wszystko oczywiście, jeśli się jest – i dopóki się jest – Googlersem.

---

<sup>1</sup> Zob. np. <https://www.cnet.com/news/egg-freezing-so-hot-right-now> (dostęp: październik 2018).

Odnosząc się do zasadniczej kwestii, jaką jest *cel* organizacji – nie jest jasne, co tak naprawdę firma oferuje, co jest jej produktem i kto jest klientem. No i – czy oferuje rzeczywiście *dobra*. Okazuje się, że produktem także nie jest coś, ale *ktos* – użytkownicy rozlicznych serwisów, portali i narzędzi internetowych, wraz z gromadzonymi danymi na ich temat<sup>2</sup>.

Wprawdzie z propagowanej od założenia firmy misji wynika, iż celem Google jest „uporządkowanie światowych zasobów informacji tak, by stały się powszechnie dostępne i użyteczne”, to jednak sami zarządzający firmą wskazują na zupełnie inny cel funkcjonowania przedsiębiorstwa. Cel ten określa sama nazwa spółki matki, do której Google obecnie należy, tj. Alphabet (słowa samego Larry’ego Page’a znaczą to: zwrot z inwestycji powyżej przeciętnej) (Page, 2019)<sup>3</sup>.

Menedżerowie zarządzający w tym przedsiębiorstwie, jak to menedżerowie – analizują, kalkulują, oceniają efektywność „twórczej produkcji” (stosując w tym celu zaawansowane systemy analityczne – np. Shrivastava i in., 2018), oraz nią kierują, tyle że – w mającej „sprawiać wrażenie” „płaskiej organizacji”, gdzie „wszyscy są równi” i mają się czuć „członkami rodziny”. Stąd też „trudno określić, precyzyjnie i konkretnie, co menedżerowie tak naprawdę robią” (Garvin, 2013, b.n.s.). Uwagę zwraca również leksyka: menedżerowie nie są po prostu menedżerami, ale – „liderami zespołów”, albo kolegami – kołczami (ibidem). Z kolei zarządzający firmą, nie są zarządem, ale – „Ważnymi Bogami” (oryg. *Important Gods*; Edwards, 2016).

Przyglądając się tej firmie dokładniej, można zauważyć, że przypomina ona próbę realizacji wizji Szalonego Kapelusznika<sup>4</sup> z *Alicji w Krainie Czarów*. W przedsiębiorstwie tym nie wiadomo, *kto jest kim, i co jest czym*. Brakuje w nim czegoś istotnego: *organizacji*.

Ten brak nie pozostaje bez znaczenia dla kondycji pracowników. Wypowiedzi ex-Googlersów (nazywanych diasporą Google, albo – Xooglersami – Dittrich, 2008) wskazują na to, że „firma daje wszystko, cokolwiek można chcieć, ale kosztem tego, co tak naprawdę ostatecznie liczy się najbardziej” (Edwards, 2016, por. Lashinsky i in., 2008).

<sup>2</sup> Do których dostęp kupują reklamodawcy – główne źródło przychodów Google.

<sup>3</sup> Wypowiedź zamieszczona na stronie <https://abc.xyz/> (dostęp: grudzień 2019).

<sup>4</sup> Szalony Kapelusznik z książki J. Carolla był postacią odrealnioną, uosabiającą najczęstszą chorobę zawodową kapeluszników w ówczesnych czasach – uszkodzenie układu nerwowego z powodu długotrwałego wdychania azotanu rtęci.

\*\*\*

Niektórzy współcześni uczeni przeciwstawiają model organizacji i zarządzania w firmie Google „przestarzałemu” zarządzaniu „naukowemu”, zaproponowanemu przez Frederica Taylora z początku ubiegłego stulecia (np. Jemielniak, 2014). Jemielniak uważa nawet, że w zarządzaniu takimi organizacjami jak uczelnie wyższe „powinniśmy się wzorować na organizacjach typu Google” (tamże, b.n.s.). W takiej organizacji widzi przyszłość uniwersytetów (Jemielniak i Rychard, 2017, s. 62).

W celu dokładniejszej analizy wspomnianych sposobów organizowania i zarządzania warto sięgnąć do źródeł, czyli założeń ideowych uczonych, którzy wywarli największy wpływ na kształtowanie się myślenia współczesnych naukowców i praktyków organizacji i zarządzania. Zwłaszcza że, jak zauważają np. Stelli i Funtowicz (2017), większość wyjaśnień zaobserwowanych problemów (m.in. kryzysu w nauce, redukcjonistycznego zarządzania oraz kryzysów w praktyce społeczno-gospodarczej – zob. np. Paton i in., 2014), jakie podaje literatura, ma charakter powierzchowny i oferuje rozwiązania w istocie pogłębiające owe problemy. Według wspomnianych badaczy należy więc uwzględnić znacznie szerszy, historyczny i filozoficzny kontekst.

Zastosowaną metodą jest analiza literatury, w tym tekstów źródłowych, a także analiza treści archiwalnych artykułów „Harvard Business Review” (od 1922 r.) – odnoszących się tematycznie do statusu ludzi w organizacjach<sup>5</sup>.

## Człowiek uprzedmiotowiony

Za twórcę nauk o zarządzaniu uważany jest Frederic Winston Taylor, zwany obecnie „ojcem naukowego zarządzania” (m.in. Copley, 1923). Na początku XX wieku pracował on niezwykle gorliwie nad projektem *systemu filozoficznego, systemu idealnego, mentalnej rewolucji*, mającej na celu zapewnienie *postępu technicznego i maksymalnej możliwej produktywności* w przedsiębiorstwach przemysłowych

---

<sup>5</sup> Wg słów kluczowych wyłonionych po wstępnej analizie tytułów i abstraktów, m.in. *manager, leadership, supervisor, employee, worker, foreman, psychology, staff, team* itd. W ostatecznej puli znalazły się 903 artykuły, podzielone następnie na przedziały czasowe (lata 20., 30. itd.).

(Taylor, 1911). Taylor widział w menedżerach planujący i kontrolujący *umysł* organizacji, a w robotnikach – *narzędzia*, trybiki w maszynie, które nie potrzebują samodzielnie myśleć, gdyż byłyby poddane ścisłej, naukowej kontroli, a ich jedynym zadaniem byłoby wykonywanie instrukcji opracowanych przez menedżerów<sup>6</sup> (Taylor, 1911).

Istotą filozofii Taylora jest dążenie do maksymalizacji efektywności produkcji, poprzez naukowe sterowanie – analizowanie, mierzenie, kontrolowanie efektów. Filozofia ta miała być z założenia uniwersalna, tzn. możliwa do stosowania w każdego rodzaju organizacji (Taylor, 1911; Copley, 1923).

Taylor jest także współtwórcą pierwszej uniwersyteckiej szkoły biznesu – Harvard Business School, która niejako uprawomocniła autorytetem Uniwersytetu Harvarda – opisaną przez niego filozofię<sup>7</sup> (Copley, 1923). Szkoła ta specjalizowała się ponadto w świadczeniu menedżerom przedsiębiorstw naukowo uprawomocnionych usług doradczych, a także umożliwiła rozwijanie jego idei przez coraz liczniejszych naśladowców – zarówno pracowników uniwersytetów, jak i praktyków.

Mimo że w istocie Taylor jako pierwszy poddał robotników eksperymentom, jego pomysły nie były aż tak bardzo nowe. Jak zauważyli m.in. Burrell i Morgan (1979), idee nie biorą się z powietrza (nie istnieją przecież poza umysłami ludzi), a tradycje intelektualne mają zazwyczaj bardzo długą historię. Idąc tym tropem, można odkryć, że podobne pomysły miał już wcześniej Charles Babbage (1837), nazywany „ojcem informatyki”, który był konstruktorem pierwszych maszyn liczących, mających służyć do poddania ścisłej, naukowej kontroli robotników pracujących w zarządzanych przez niego fabrykach.

Obu „ojców naukowego zarządzania” łączyło przekonanie, że celem dążeń człowieka jest *postęp techniczny* – i maksymalizacja *efektywności*, do czego konieczna miała być ścisła – naukowa – *kontrola*. Taylor w coraz większej produkcji upatrywał sposobu na rozwiązanie

<sup>6</sup> Pisał m.in. tak: „Jednym z najbardziej podstawowych wymagań wobec człowieka, który ma na stałe pracować z surówką (hutniczą) jest to, że ma on być tak głupi i flegmatyczny, że przypominać ma mentalnie bardziej wołu niż inny typ (...) Musi być konsekwentnie szkolony przez człowieka bardziej inteligentnego od siebie dla wyrobienia nawyku pracy według praw tej nauki zanim będzie mógł odnieść sukces“ (Taylor, 1911, s. 28).

<sup>7</sup> Zob.: „Zarządzanie warsztatem wytwórczym” (*Shop Management*) i „Zasady zarządzania naukowego” (*Principles of Scientific Management*).

wszelkich bolączek świata (Coppely, 1923). Podobnie jak Babbage był także zafascynowany możliwościami, jakie dawała „nowa metoda naukowa”, opracowana w XVII wieku przez sir Francisca Bacona<sup>8</sup> (zob. Golonka, 2018).

Bacon, zafascynowany eksperymentami i wynalazkami, w swoich dziełach podporządkował *postępowi technicznemu* (w miejsce pierwotnego celu nauki, od czasu starożytnych greckich filozofów: *poznawania rzeczywistości*<sup>9</sup>) wszelką działalność człowieka. Jedynie w postępie i wynalazkach widział możliwość uszczęśliwienia człowieka (Bacon, 1920).

W związku z tym pominął niezbyt wygodny z tej perspektywy proces uzgadniania treści poznawczych uzyskiwanych przez człowieka dzięki percepcji – za pomocą *zmysłów* – z *rzeczywistością*, odbywający się za pośrednictwem rozumu – w *intelekcje* (np. Krapiec, 1996).

Zamiast tego zaproponował rewolucję, aby człowiek rozumu używał tylko do „wnioskowania na temat całej rzeczywistości na podstawie prostej percepcji zmysłowej” (Bacon, 1920)<sup>10</sup>, wykorzystując *wyobrażenie*; czyli „ufając spontanicznemu procesowi umysłowemu” (ibidem). W efekcie – zastępując *poznawanie* rzeczywistości, tworzeniem *wyobrażeń* na jej temat; mitów, mniej lub bardziej prawdopodobnych *opinii, przypuszczeń*<sup>11</sup>.

Podobnie swoją wiedzę o człowieku i rzeczywistości budowali ludzie, zanim poznawaniu rzeczywistości poświęcili się starożytni Grecy

<sup>8</sup> Opis owej metody Bacon zawarł w dziele pt. *Novum Organon*, a sposób jej realizacji – w *New Atlantis* oraz w *Wielkim Ustawieniu Nauk*. Tytuł dzieła Bacona opisującego „rewolucyjną” metodę – *Novum Organon*, nawiązuje wprost do arystotelesowskiego dzieła zawierającego *naukową metodę* poznawania rzeczywistości – *Organon* – co oznacza także: *porządek* poznawania rzeczywistości.

<sup>9</sup> W tym celu powstała *nauka*, która była od starożytnej Grecji aż do XIX w. tożsama z *filozofią* – zob. np. Golonka (2018, za Ross, 1964).

<sup>10</sup> W oryginale: „But the mental operation which follows the act of sense I for the most part reject; and instead of it I open and lay out a new and certain path for the mind to proceed in, starting directly from the simple sensuous perception”, “(...) confidence in the native and spontaneous process of the mind”.

<sup>11</sup> Powstające odtąd teorie czy koncepcje niewiele więc mają wspólnego z *naukowym poznaniem* (zob. teoria wiedzy – *science* – Arystotelesa); są raczej opiniami na temat rzeczywistości; w najlepszym przypadku – mniej lub bardziej prawdopodobnymi (por. Feynman, 1956).

filozofowie, czyli „prości miłośnicy mądrości” – m.in. Sokrates, Platon czy Arystoteles. Tego ostatniego Bacon nazwał zresztą *antychrystem*.

Mimo że metoda Bacona, nazywanego „ojcem nowożytności”, nie jest naukowa (np. Tatarkiewicz, 1983), wiedza, wytworzona w sposób baconowski (przypominająca swym charakterem mity, religię czy ideologię) wciąż jest prezentowana jako *naukowa*, czyli – *prawdziwa* (Ross, 1964).

Bacon, w miejsce poznawania rzeczywistości, obiecywał wręcz nieograniczone korzyści materialne, możliwe do osiągnięcia dzięki prezentowanemu przezeń podejściu. Wymienić w tym miejscu można chociażby długie i dostatnie życie w otoczeniu rozlicznych wynalazków i udogodnień, a docelowo także *zbawienie poprzez wiedzę*, budowaną „od nowa”, „krok po kroku”, zgodnie z jego, mechanistyczną wizją świata (por. Bacon, 1620).

Liczni uczeni przyjęli baconowską perspektywę i metodę. Przykładowo, wspomniany już Charles Babbage, wraz ze swoimi kolegami: Herschelem i Whawellem<sup>12</sup>, zachwalali możliwości tejże „nowej metody” w swoich dziełach<sup>13</sup>. Babbage i Whawell byli także twórcami pierwszego towarzystwa naukowego, w którym oficjalnie wprowadzili określenie *nauka* (*science*), dla wiedzy wytworzonej wedle baconowskiej metody<sup>14</sup>.

Wszystkich wymienionych uczonych (Babbage, Hershel, Whawell) łączyło także to, że byli oni członkami tajnego, elitarnego, „niewidzialnego kolegium” (*collegium invisible*) o nazwie Royal Society. Kolegium to ma bogate tradycje i niezwykłą historię. Na przykład do jego zaprojektowania służył projekt elitarnego, niemal wszechwładnego wspólnoty uczonych – „kapłanów”, zaproponowany przez Francisa Bacona, o nazwie Dom Salomona (Kempfi, 1972). Bacon opracował bowiem

<sup>12</sup> William Whawell wprowadził także pojęcie „naukowiec” w 1830 roku. Wcześniej człowiek uprawiający naukę był *filozofem*, jego celem było poznawanie rzeczywistości wg naukowej metody wypracowanej przez Arystotelesa (*scientificus* – zob. teoria wiedzy Arystotelesa).

<sup>13</sup> Między innymi *Ninth Bridgewater Treatise* – Babbage; *Discourse on the Study of Natural Philosophy* – Hershel, 1830; *Review of J. Herschel's Preliminary Discourse on the Study of Natural Philosophy* – Whawell (1830).

<sup>14</sup> W 1830 roku założyli British Association for the Advancement of Science. Motto tego „naukowego” towarzystwa pochodzi ze starotestamentalnej księgi Salomona: *Sed Omnia Disposuisti* („Lecz nakazałeś wszystkie rzeczy liczyć, numerować i ważyć”).

nie tylko samą metodę, ale i sposób realizacji swojej wizji, m.in. wymagającej zmian *właściwie wszystkiego*, od sposobu myślenia i używania intelektu przez ludzi, po reformy społeczne.

Istotne znaczenie dla rozwoju tak rozumianej „nauki”, w tym licznych współczesnych teorii – także w naukach o organizacji i zarządzaniu – miała także „filozofia” sir Isaaka Newtona; prezydenta Royal Society. Jego idee zainspirowały licznych naśladowców, zwłaszcza wśród członków towarzystwa. Akceptacja zapatrywań twórców Royal Society nt. człowieka i rzeczywistości oraz stosowanie metody opracowanej przez Francisca Bacona były zresztą koniecznym warunkiem przyjęcia do tej elitarniej wspólnoty uczonych od początku jej istnienia (Boas-Hall, 2002).

Newton był fizykiem, uważającym się za filozofa, a także alchemikiem (O'Connor i Robertson, 2000). Leżące u podstaw powstającej społeczności uczonych przekonania nt. konieczności „rozpracowania” natury i człowieka w celu poddania ścisłej kontroli, możliwości bezgranicznego ulepszania i przedłużania życia i umilania go różnego rodzaju bogactwem (próby transmutacji metalu w złoto czy duchowe „udoskonalanie” ludzi za pomocą tajemnej wiedzy), a nawet pragnienia „tworzenia istot ludzkich poddanych całkowitej kontroli ich twórców” – biorą się właśnie z marzeń bliskowschodnich alchemików (Golonka, 2018 za Jabir ibn Hayyan, *Kitab Al-Ahjar*)<sup>15</sup>. Jego alchemiczno-kabalistyczno-hermetyczne fascynacje miały znaczący wpływ na jego filozofię (O'Connor i Robertson, 2000).

Newton przyjął też – pasującą do niej – neoplatońską wizję człowieka i rzeczywistości (Friedman, 2009). Wizja ta, rozwinięta przez neoplatoników, opiera się na błędnych założeniach zaczerpniętych z dzieł Platona<sup>16</sup> jakoby człowiek miał dualistyczną, skonfliktowaną naturę. I konsekwentnie – jakby możliwe było w rzeczywistości (a nie wyłącz-

<sup>15</sup> Newton zafascynowany był także bliskowschodnimi wierzeniami, m.in. kabałą, hermetyzmem (Rattansi, 1966) i uznawał „absolutną jedność wszystkiego” – w tym człowieka, natury i bezrozumnego, nieokreślonego bóstwa.

<sup>16</sup> Neoplatonicy czcili Platona jako „mistrza wszelkiej filozofii”, czerpiąc z jego dzieł inspirację, ale odrzucając jego filozofię. Uczniowie Plotyna łączyli fragmenty myśli tego wielkiego filozofa z alchemicznymi marzeniami, bliskowschodnimi wierzeniami, mitami; zanegowali zresztą materialną sferę człowieka, pragnąc „oczyścić” z niej duszę (Tatarkiewicz, 1983) – m.in. poprzez religijne rytuały (zob. Golonka, 2018 za Jamblich, *De myst. I*, 12 [42,10]). Sam Plotyn wstydił się, że posiadał ciało, i że jego dusza została w nim „uwięziona” (Tatarkiewicz, 1983).



nie w umyśle) oddzielenie idei od świata realnego, a duszy od ciała (bez pozbawienia człowieka życia)<sup>17</sup>. Błędne jest także przekonanie, jakoby człowiek posiadał wrodzone idee czy jakąś wrodzoną wiedzę<sup>18</sup>.

Takie założenia powielali filozofowie negujący fakt, że człowiek jest *złożeniem* sfery materialnej i duchowej – i stąd bładzili pomiędzy materią a duchem. Starali się oni zredukować człowieka bądź to do „ducha” czy „czystej świadomości”, albo „bardziej rozwiniętej” części świata materialnego.

Tak zrobił m.in. studiujący filozofię Newtona Immanuel Kant, a także Hume czy Hegel – „ojcowie” idealistycznej tradycji intelektualnej, nie wspominając o innych filozofach oświecenia. Błędne założenia prowadzą do fałszywego obrazu możliwości poznawczych człowieka i koncentracji jedynie na subiektywnych ideach, myślach, analizowaniu własnych wrażeń, a w efekcie – utraty kontaktu z rzeczywistością. Konsekwencją tego jest konieczność uznania, że rzeczywistość jest niepoznawalna albo wcale nie istnieje (zob. Krapiec, 1996; 2015).

Podobne założenia przyjęli też inspirujący się ich dziełami materialności, którzy z kolei – próbując sprowadzić wszystko do materii – jednocześnie proponowali różne koncepcje naukowych, świeckich, lub też „naturalnych” religii<sup>19</sup> (Chlewicki, 2015). W naukach społecznych to m.in. „ojcowie nauk społecznych” – zwłaszcza Auguste Comte, twórca systemu religijnego o nazwie humanitaryzm (zob. Comte, 1831), Max Weber – projektujący „idealne społeczeństwo” przy pomijaniu rzeczywistości (np. Parsons, 1968) – twierdzący, że istnieją niewidzialne duchy, które „tymczasowo wchodzą w ludzi czy rzeczy” (Woźniak,

<sup>17</sup> Błąd ten skorygował Arystoteles, jednak odnaleźć go można w założeniach leżących u podstaw filozofii Kartezjusza czy Leibniza (zob. np. Łukasiewicz, 1997) i in.

<sup>18</sup> Ludzkie poznanie jest zależne od zmysłów – np. człowiek niewidomy od urodzenia nie ma żadnej idei koloru – nie mamy także żadnej wrodzonej wiedzy; już Arystoteles zauważył, że jeśli człowiek miałby wiedzę wrodzoną, „należałoby się dziwić, że posiadamy wiedzę najwyższą, nawet nie wiedząc o tym (...). Czy można poznać jakość zmysłową, nie mając odpowiedniego zmysłu?” (Księga I, 9). „Wszelka wiedza, jaką posiadamy, implikuje elementy zaczerpnięte z wrażeń zmysłowych” (zob. Krapiec, 1996, s.164).

<sup>19</sup> Co stawia ich (oraz ich „ideowe dzieci”) w trudniejszej – poznawczo – sytuacji niż starożytnych pogan; poganie czcili bóstwa *inne od nich samych*, co pozwalało na pewne zdystansowanie się do siebie – w konfrontacji z *zupełnie innym* umożliwiało poznawanie siebie, natomiast czcząc jedynie *samego siebie*, człowiek nie ma nawet takiej szansy.

2014), czy twórca założeń teoretycznych dla marksizmu<sup>20</sup>, Karol Marks, sam zresztą nazywający się „papieżem komunizmu” (zob. np. Bulgakov, 1979; Wurbrandt, 1986).

Wiedza powstająca w wyniku pracy uczonych inspirowanych się powyższymi myślicielami, pomimo tego, że ma charakter raczej mitów czy też *poezji* (por. March, 2008), a nie nauki – produkowana jest przez profesorów, ekspertów, którzy nadają jej „patent autorytetu” (Ross, 1964).

W ten sposób wypracowana idealistyczno-materialistyczna tradycja intelektualna<sup>21</sup> dostarcza założeń do *zestawów wierzeń* na temat rzeczywistości – przyjmowanych za pewnik: *paradygmatów*, w ramach których prowadzone są współcześnie badania nad organizacją i zarządzaniem (zob. Burrell i Morgan, 1979).

Uczeni prowadzący badania w ramach wspomnianych paradygmatów stają się uczestnikami swego rodzaju akademickiego, coraz bardziej odizolowanego od rzeczywistości „kampusu”, który od początku swego istnienia ma charakter bardziej religijny niż naukowy. Zwłaszcza w naukach społecznych; Burrell i Morgan (1979, s. 22) podkreślali *wąskie sekciarstwo* w ramach paradygmatów nauk o organizacji i zarządzaniu.

W tym świetle nie dziwi zbyt fakt, że pierwsza, uniwersytecka szkoła zarządzania (Harvard Business School) bywa nazywana przez współczesnych uczonych – religijnie – Watykanem Zarządzania, a flagowe, wydawane przez tę szkołę czasopismo od roku 1922, Harvard Business Review – jego encyklikami (Hatch i in., 2010).

Błędne założenia – nade wszystko odnośnie do natury człowieka, jak i całej rzeczywistości – prowadzą do zafałszowania obrazu człowieka, jego struktury bytowej, celu istnienia, możliwości poznawczych,

<sup>20</sup> Teoria, która miała służyć za naukową podstawę całego systemu – materializm dialektyczny – w rzeczywistości opiera się na nierealnej koncepcji „konkretnej abstrakcji” (przez analogię – materialnej nie-materii) czy sprowadzeniu ludzkiego myślenia do materii, mimo że – po pierwsze, nie istnieje żaden proces w wyniku którego z materii powstałoby myślenie, a po drugie, myślenie jest aktem, a nie samą myślą; przez analogię: posiadanie mózgu nie jest jednoznaczne z myśleniem, tak jak karabinu – ze strzelaniem (więcej zob. np. Krapiec, 1996). System ma raczej religijny charakter; na co wskazuje m.in. prorocka rola rewolucji proletariatu, inaugurująca nadejście socjalizmu (a dalej komunizmu) i wzywanie do realizacji „przepowiedni”, a także – groźba ekskomuniki dla odstępujących od komunistycznego credo (Bulgakov, 1979, za Marks i Engels, 1974).

<sup>21</sup> Dominuje ona współcześnie w międzynarodowym środowisku uczonych – zob. Burrell i Morgan (1979).

a w konsekwencji – tworzenia fałszywych, a nawet niedorzecznych wizji świata i pomysłów na jego „udoskonalanie”. Efektem prób ich realizacji są choćby najbardziej destrukcyjne w dziejach ludzkości totalitaryzmy XX wieku (zob. Golonka, 2018).

Na bazie błędnych założeń powstają także błędne, a więc i destrukcyjne, teorie oraz koncepcje na temat organizowania i zarządzania. O przedmiotowym pojmowaniu człowieka w naukach o organizacji i zarządzaniu – a także często w praktyce gospodarczej, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach – świadczą już same pojęcia, jakimi określani są ludzie: „czynnik” czy „element ludzki” (*human element* – od Sheldon, 1925), „siła robocza” (*workforce* – od Starch, 1922), „zasoby ludzkie” (*human resources* – Likert i Seashore, 1955), „talenty” (*talents* – Donahue, 2001), „pokolenie Z” (*generation Z* – np. Turner, 2015) itd. – jak gdyby człowiek był częścią jakiejś maszyny czy masy, zestawem cech albo narzędziem. Dokładnie tak, jak wyobrażał to sobie F.W. Taylor.

W rzeczywistości tego typu pojęcia ułatwiają myślenie o człowieku (a także człowieka o samym sobie), w sposób instrumentalny, co rzutuje na jego traktowanie.

Analizując treść artykułów czasopisma „Harvard Business Review” od początku jego wydawania, można prześledzić tworzone koncepcje, których istotą jest – niezmiennie od czasów Taylora – maksymalizacja efektywności produkcji; rozumianej zresztą coraz szerzej (od wydajności pracy po wykorzystywanie wszelkich zdolności w interesie pracodawcy; zob. Riegel, 1923).

Mającą temu służyć kontrola staje się coraz skuteczniejsza, wraz z tworzeniem coraz bardziej wyrafinowanych technik i narzędzi, powstających na podstawie badań socjologów, psychologów (a obecnie i medyków) – od końca lat 20. ubiegłego wieku<sup>22</sup>. Lepiej poznając

<sup>22</sup> I badań Eltona Mayo, „ojca HR”, któremu wynagrodzenie wypłacał z własnych środków John D. Rockefeller Jr. (Kipping i Clark, 2012) – organizując mu też dostęp do firm poprzez osobistą sieć kontaktów biznesowych. Tym sposobem Mayo wziął udział we wdrażaniu systemu Taylora w jednej z fabryk oraz w prowadzonych tam eksperymentach społecznych (Hawthorne). Wywnioskował z nich, że wzrost efektywności zapewniły jego badania i terapia psychologiczna, a nie wzrost wynagrodzeń i poprawa warunków pracy (ibidem, s. 53). Pod koniec lat 20. wzrosło zainteresowanie „kwestiami ludzkimi” w zarządzaniu, przede wszystkim za sprawą działań promocyjnych prowadzonych przez JDR Jr, dbającego o rodzinne interesy (zob. ibidem, s. 54). Odtąd rozwijały się prace badawcze nad korelacją między jakością „czynnika ludzkiego”, a efektami uży-

wybrane aspekty „czynnika ludzkiego”, skuteczniej można kontrolować i wpływać na jego „użyteczność” – i zwiększanie efektywności pracy (zob. Bingham, 1931)

Począwszy od robotników: „siły roboczej” (*workforce*) w latach 20., nazywanych też „niebieskimi kołnierzykami” (*blue collar workers*), kontrola obejmowała stopniowo kolejne grupy pracowników: biurowych „białych kołnierzyków” (*white collar*), sprzedawców, inżynierów i innych profesjonalistów, po kierowników i samych naukowców<sup>23</sup> (np. Whitehead, 1934; Cunningham, 1935; Chapple, 1946; Drucker, 1952; Orth III, 1957<sup>24</sup>; Hirsch i in., 1958).

Wdrażanie tych koncepcji w organizacjach nie przebiegało „poza” pracownikami; najczęściej sami się na nie godzili, rezygnując w coraz większym stopniu z niezależności i marzeń o „usamodzielnieniu się” za cenę „gwarancji” zatrudnienia<sup>25</sup> (Snider, 1946) oraz przeróżnych, coraz bardziej wyszukanych benefitów (np. Sabsay, 1947)<sup>26</sup>.

W realizacji pomogły coraz bardziej zaawansowane empirycznie badania psychologiczne i socjologiczne. Tworzone na ich podstawie koncepcje służyły m.in. przekonaniu uczestników organizacji, w obawie przed „zagrożeniem usamodzielnieniem się” i realizacją własnych przedsięwzięć (Snider, 1946), m.in., że:

---

skiwanymi przez przedsiębiorstwo oraz nad metodami kontroli (początkowo dot. czynników mogących ograniczyć „wypalenie” – oryg. *fatigue* – i pojawiające się zaburzenia psychiczne – zob. Mayo, 1933). Badania, a na ich podstawie edukacja i doradztwo, wspierane były przez HBS.

<sup>23</sup> A także wszystkie zawody, w tym lekarzy; stąd też w korporacyjnych placówkach medycznych np. przypada 10 minut na pacjenta, a w przypadku naukowców – wymagana jest liczba publikacji „wartych” określoną liczbę punktów.

<sup>24</sup> Zauważył np. potrzebę innego sposobu kontrolowania profesjonalistów, inżynierów, naukowców – w miejsce nadzorców, mieli się pojawić *nauczyciele czy koordynatorzy* (a dalej – *liderzy, kotłce*).

<sup>25</sup> Coraz więcej firm, począwszy od Procter&Gamble (lata 40.) oferowało „gwarancję” zatrudnienia w miejsce stawek godzinowych, w zamian za akceptację bardzo niekorzystnych dla pracowników warunków, w tym też możliwości rozwiązania kontraktu w dowolnej chwili przez pracodawcę (Snider, 1946).

<sup>26</sup> Na przykład gdy pracownicy biurowi nie otrzymywali oczekiwanych awansów i „wyższego” statusu niż robotnicy, niezadowoleni zasilali związki zawodowe dla „białych kołnierzyków” oferujące warunki bardziej „glamour” niż dla zwykłych robotników (Strauss, 1954).

- cele organizacji i coraz większa efektywność produkcji przemysłowej są także ich celami<sup>27</sup> (zob. Zaleznik i in., 1958),
- cele te łączą menedżerów i pracowników przedsiębiorstw – począwszy od lat 40. wraz z propagandą wojennej „walki o efektywność w fabrykach” (Robbins, 1940; np. Robbins, 1943, Selekman, 1947, Jennings i Jennings, 1951, Zaleznik i in., 1958, Batt, 1978, Scobel, 1982),
- menedżerowie i pracownicy powinni ze sobą współpracować (m.in. koncepcja „partycypacji” Mayo, 1933, Given, 1946, Jennings i Jennings, 1951; „kooperatywnego przedsiębiorstwa” – Robbins, 1943),
- zarówno jednych, jak i drugich wiązą z firmą relacje rodzinne (koncepcja organizacji jako „wspólnoty” a nawet „wielkiej szczęśliwej rodziny” zob. np. Robbins, 1943, Seekman, 1947, czy koncepcja „pracy jako drogi życia” – zob. Seekman, 1947, Schoen, 1957, Argyris, 1958),
- człowiek jest „częścią” organizacji – i poza firmą nie może zrealizować swojego potencjału (np. Whyte, 1956).

Do tego doszło edukowanie, jak powinno się spędzać wolny czas, żeby więcej produkować i konsumować (np. Miller, 1933), dłużej zachowywać młodość – aby efektywniej pracować (stąd „kult młodości”) (McFarland, 1943), aż po możliwość (a z czasem konieczność) „samokontroli” (Argyris, 1954), „samozarządzania” (*self-management* – np. Drucker, 1999), aby pracownicy i menedżerowie, nawet pozbawieni nadzoru, sami dążyli do coraz większej efektywności i jak „najkreatywniej” wykorzystywali w tym celu swoje „zasoby”<sup>28</sup>.

Istotne znaczenie miało także „wdrożenie” relatywizmu do organizacji (od lat 70. ubiegłego wieku), przy aktywnej pomocy uczonych z uniwersytetów (zob. Lombard, 1971); wraz z tym nastąpiło coraz większe rozmycie celów, ról, struktur, pojęć itd.

<sup>27</sup> Prekursorem tych idei był E. Mayo, którego zdaniem „inteligentna współpraca” menedżmentu i pracowników stanowiła remedium na niepokoje w przedsiębiorstwach; miała ona się dokonać poprzez budowanie „poczucia wspólnego, społecznego celu” (Mayo, 1919, s. 53–59).

<sup>28</sup> Współcześni naukowcy próbują „mierzyć” „duchowe zasoby” człowieka i – „przeliczać” je na kapitał: intelektualny (Luthy, 1998), relacyjny (np. Adler i Kwon, 2002; Mom i in., 2015), a nawet – „duchowy” (np. Guest, 2007).

Odtąd można zaobserwować coraz liczniejsze „rozmyte” *organizacje bez organizacji*<sup>29</sup>. Mało kto w nich właściwie wie, *co robi, dla kogo i po co*. Dotyczy to zresztą także współczesnych uniwersytetów i naukowców (np. Brzeziński, 2011 za Ritzer, 2007).

Wygląda więc na to, że model taylorowski i Google to *dwie strony tego samego medalu* – którym jest *kontrola społeczna*; z tym że taylorowski, naukowo obserwowany, mierzony, analizowany i kontrolowany *robotnik* z początku ubiegłego wieku, sprzedający pracodawcy swoją siłę fizyczną (sfera materialna człowieka), jest w „modelu Google” poddany znacznie ściślejszej kontroli i jeszcze bardziej uprzedmiotowionym *zasobem*, sprzedającym pracodawcy całego siebie (zarówno „zasoby” materialne, jak i niematerialne, czyli sferę intelektualno-wolitywną)<sup>30</sup>, wraz ze zdolnościami twórczymi, uczuciami, a nawet pasją<sup>31</sup>. Wierzy on, że dzięki temu zdobędzie obiecywane szczęście (por. Google Careers, 2018).

To, co nie byłoby możliwe w fabrykach z początku ubiegłego wieku, gdzie warunki pracy daleko odbiegały od ideału, ale przynajmniej wiadomo było, kto jest kim i co jest czym, stało się możliwe we współczesnych, innowacyjnych organizacjach, m.in. typu Google.

Nie służy to w rzeczywistości żadnej ze stron. Zarówno jeśli chodzi o menedżerów czy pracowników, jak i samych naukowców<sup>32</sup> skutkiem jest myślenie, zachowanie i działania egoistyczne, rywalizacyjne (także pod pozorem współpracy i współdziałania czy nawet altruizmu), co w konsekwencji wiedzie do izolacji, zamknięcia w pułapce egocentryz-

<sup>29</sup> Kolejne braki, np. brak rzeczywiście twórczej pracy zastąpić ma „wzbudzenie” kreatywności (np. Gordon, 1956; Sweetman, 1997) – w tym angażowanie „sztuki” (np. Schiuma, 2009), brak rzeczywistego służenia innym ludziom – wolontariat (będący przy tym sposobem na promowanie firmy), a brak sensu rozwiązać ma jego „nadanie”, np. wg koncepcji *sens-making* (Weick, 1995; 2005 i in.), itd.

<sup>30</sup> Niekiedy służą one przede wszystkim realizacji partykularnych celów liderów, ich mniej lub bardziej realnych pomysłów, niekoniecznie przecież innym uczestnikom organizacji znanych (zob. np. analiza pierwszego zespołowego przedsięwzięcia, do realizacji którego zatrudnieni byli naukowcy – Projekt Manhattan; Golonka, 2018).

<sup>31</sup> To wszystko dla pracodawców liczy się obecnie najbardziej (por. Hamel, 2007; 2012).

<sup>32</sup> Z odpowiedzi uzyskanych przez SMT (2015) od 6000 naukowców z międzynarodowego środowiska akademickiego (*academia*) wynika, że główną ich motywacją jest własna kariera.

mu, w świecie własnych wyobrażeń na temat siebie i rzeczywistości, i do coraz większego od niej oddalenia; *odrealnienia*.

Skutki obserwować można w rzeczywistości społeczno-gospodarczej w postaci narastających konfliktów wewnętrznych i coraz częściej występujących zaburzeń psychicznych<sup>33</sup> – niczym u Szalonego Kapelusznika. Są one widoczne także w postaci skandali i kryzysów gospodarczych, za którymi stoją decyzje wykształconych na wiodących uniwersytetach menedżerów (por. Golonka, 2018 za Bennis i O'Tolle, 2005; Ghosal, 2005), a także kryzysu nauki i badań naukowych (ibidem, za Ghoshal, 2005, Satelli i Funtowicz, 2017).

Zresztą, jak pokazują liczne wyniki badań, obserwuje się wyraźny spadek zainteresowania pracami naukowców w praktyce zarządzania (ibidem). Od dziesiątków lat w literaturze mowa o coraz bardziej pogłębiającej się przepaści pomiędzy środowiskiem akademickim a praktyką gospodarczą (*rigor & relevance debate* – np. Simon, 1976; Bennis i O'Toole, 2005). Większość współczesnych zachodnich intelektualistów odpowiada na pytania, których nikt nie zadaje, na kartkach publikacji, których nikt nie czyta (Lattier, 2016), co dodatkowo świadczy o coraz większym oddaleniu od rzeczywistości współczesnych uczonych, także w naukach uznawanych za „użyteczne”. Efektem jest także to, że naukowcy – nawet tacy, którzy doskonale przestrzegają przeróżnych „kodeksów etyki” – jednocześnie rozmijają się z rzeczywistością, czyli prawdą, która jest najwyższym dobrem ludzkiego intelektu. W przypadku naukowców jej poszukiwanie i dzielenie się nią z innymi jest *celem ich działalności*.

## Człowiek jako podmiot: wyjście z krainy Szalonego Kapelusznika

Przyglądając się pracy osób prowadzących wspomniany na początku niniejszego opracowania bar, trudno oprzeć się wrażeniu, że – „szczęściarze” – pewnie nigdy nie uczyli się na uniwersytecie, ani nie trafili na żadną naukową książkę o organizowaniu. Prostota i porządek w tym miejscu przypominają o tym, że istnieje wyjście z „obłądnych” organizacji oraz tworzonych w oparciu o błędne założenia teorii.

<sup>33</sup> Zob. zaburzenia i choroby psychiczne, na które zapadli liczni nowożytni uczeni; m.in. Newton, Weber, Comte, czy rosnąca liczba osób cierpiących na takie zaburzenia w środowisku akademickim zachodniej Europy (np. Kinman i Wray, 2013).

Wymaga to jednak powrotu do miejsca, gdzie nastąpił *błąd oddzielenia od rzeczywistości*. Niektórzy uczeni (jak np. Saltelli i Funtowicz, 2017), analizując przyczyny kryzysu nauki, dotarli aż do Francisca Bacona i jego rewolucyjnej *metody*, upatrując niedostatków w jej niewłaściwym *wdrożeniu*. Jednak z tego co wiadomo autorce, w żadnym z artykułów współcześnie opublikowanych w wiodących czasopismach (JCR), nikt jak dotąd nie zakwestionował samej metody, mimo że doskonalsze wdrożenie teorii opartych na nierealnych, błędnych założeniach nie może przecież skutkować poprawą sytuacji<sup>34</sup>.

Wydaje się, że jedynym remedium na pogłębiający się kryzys, nie tylko w nauce, ale i w rzeczywistości społeczno-gospodarczej, jest przede wszystkim przywrócenie porządku poznawania rzeczywistości – w znaczeniu *organon* Arystotelesa, zgodnie z klasycznym znaczeniem i celem nauki, oraz weryfikacja założeń nt. rzeczywistości i antropologicznej koncepcji człowieka.

Praktycznie wyeliminowana przez międzynarodową wspólnotę uczonych od czasów Royal Society filozofia klasyczna (zwłaszcza intencjonalnie odrzucona metafizyka – zob. np. Harrison, 2010), porządkuje pojmowanie człowieka, jego miejsce w rzeczywistości, odpowiada na pytania o istotę *bytu* – co nie jest możliwe w naukach szczegółowych (matematyka, fizyka itd.), badających jedynie określone jego przejawy (Gilson, 1963), i otwiera możliwość naukowego (wg pierwotnego znaczeniem słowa *scientificus*) poznawania (wg oryginalnego znaczenia słowa *theoria*) – rzeczywistości.

Zgodnie z odkryciami Arystotelesa i na bazie jego *metody naukowej*, rozwijanej na poboczu wiodących tradycji intelektualnych – pomimo marginalizacji w *Academia* – tradycja realistyczna ukazuje przede wszystkim to, że człowiek nie jest *podzielony*; jest *złożony*. Jest przede wszystkim *jednością materialno-duchową*, z czego wypływa szereg konsekwencji dla pojmowania rzeczywistości i natury człowieka. Pozwala odpowiedzieć na pytanie o to, *kim człowiek jest* oraz rozwiązuje główne problemy i niedorzeczności opisywanych wcześniej tradycji filozoficznych (Krapiec, 1996, por. Athanassoulis, 2019; Woźniak, 2018; Golonka, 2019).

Człowiek poznaje rzeczywistość w dynamicznym procesie, a dokładniej mówiąc, w *akcie pozyskiwania treści* poznawczych przez

<sup>34</sup> Analogicznie jak „doskonalsze wdrożenie” np. teorii marksistowskich nie może dać efektu innego, niż wynika to z logicznych konsekwencji błędnych założeń.



*zmysły*, a następnie przetwarzania ich za pomocą *woli* i *rozsądku* (w akcie intelektualnym – por. Tomasz z Akwinu). Głównym celem istnienia człowieka, jako *istoty rozumnej* (Arystoteles, *Metafizyka*) jest właśnie *poznawanie rzeczywistości*, docieranie do jej istoty; *bytu*. Stanowi to podstawowy cel ludzkiej duszy (Tomasz z Akwinu, SCG 3.1).

W poznawaniu rzeczywistości (i samego siebie, jako że człowiek doświadcza siebie, że jest tym samym, który poznaje intelektualnie, por. Tomasz z Akwinu), człowiek ma także możliwość transcendowania własnej jaźni, czyli przekraczania swoim „ja” wszystkich swoich działań, wszystkiego, co „jego”, a nawet *całego świata materialnego*. Dzięki temu człowiek jest także zdolny do poznawania *całej rzeczywistości*, czyli *wszystkiego, co istnieje* (intelektualne poznanie bytu – zob. Krąpiec, 2009 za Tomasz z Akwinu).

Stoi więc przed nim otwarta droga do wyzwolenia z egocentryzmu i stawania się coraz bardziej autonomiczną, realną osobą<sup>35</sup>. Osobą (*bytem otwartym*), która w rzeczywistości jest *podmiotem* transcendującym społeczność, będąc w stosunku do niej pojmowana jako *całość*, a nie jakaś jej podporządkowana część – i stanowiąc sama w sobie *cel*, a nie *środek*, czy *narzędzie* działania (zob. np. Krąpiec, 2009, s. 67).

Tak pojęta osoba zdolna jest do przekraczania siebie – jeśli tego zechce – przez wolę i miłość, bez czego twórcze działanie dla wspólnego dobra<sup>36</sup> nie jest możliwe. *Dobro wspólne* to przede wszystkim *wspólny cel*, lecz realizowany w działaniach jednostkowych, konkretnych (por. Tomasz z Akwinu). Człowiek realizuje ten cel przez aktualizację osobowych potencjalności; „aspiracji” swojej indywidualnej, rozumnej natury, w zakresie poznawania, miłości, twórczości, przez swoje decyzje i działania. Jest to oczywiście w każdym przypadku nieco odmienne (Krąpiec, 2009, s. 72), tak jak każda osoba jest unikalna i niepowtarzalna.

Można zauważyć liczne przykłady ludzi, którzy decydują się w ten sposób przekraczać siebie i rezygnować z partykularnych korzyści dla dobra wspólnego. Począwszy od rodzica, który aby wychować dzieci,

<sup>35</sup> Osoba jest określeniem człowieka doświadczającego *siebie samego* – „o sobie”; immanencji swojego „ja” we wszystkich swoich aktach, a zarazem transcendencji własnego „ja” w stosunku do wszystkich aktów, wyłanianych z „ja” – podmiotu, czyli – „ja” istniejącego „w sobie” (por. Krąpiec, 2009, s. 63).

<sup>36</sup> Wspólne dobro rozumiane jako przede wszystkim *dobro*, a nie tylko *wspólne* (odwrotne rozumienie wiedzie do *uprzedmiotowienia* człowieka i jego *podporządkowanie* „kolektywowi”).

rezygnuje z intratnego stanowiska, przez właściciela firmy zachowującego niewielką skalę produkcji dla wysokiej jakości wytwarzanych produktów czy pracowników rezygnujących z pracy w organizacjach realizujących wątpliwie moralnie cele (np. Joseph Rotblat<sup>37</sup>), po heroiczne czyny ofiarowania własnego życia – za wierność poznanej prawdzie (np. Sokrates) albo – za inną osobę (np. Maksymilian Kolbe).

Realistyczne pojmowanie człowieka otwiera nowe perspektywy myślenia na temat siebie, społeczeństwa, nauki, a także organizowania i zarządzania.

Każde z omówionych w niniejszym opracowaniu zagadnień zasługuje na rozwinięcie i pogłębienie w dalszych pracach badawczych.

## Bibliografia

- Argyris C. (1958). The Organization: What Makes It Healthy? *Harvard Business Review*, 36(6), 107–116.
- Argyris, C. (1954). Human relations in a bank. *Harvard Business Review*, 32(5), 63–72.
- Arystoteles (2009). *Metafizyka* (tłum. K. Leśniak). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Athanassoulis, A. (2014). Educating for Virtue. W: S. van Hooft (red.), *Handbook of Virtue Ethics*. Taylor&Francis, UK.
- Babbage, Ch. (1837). *Ninth Bridgewater Treatis*. Chizine Buhn 2018.
- Bacon, F. (1628, wyd. ang.). *Nowa Atlantyda*, <http://sady.up.krakow.pl/antfil.bacon.nowaatlantyda.htm> (dostęp: sierpień 2017).
- Bacon, F. (1620). *The New Organon. Or True Directions Concerning the Interpretation of Nature*. University of Adelaide (wyd. 2014).
- Bennis, W. i O'Tole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 83(5), 96–194.
- Bingham, W. (1931). Management's Concern with Research in Industrial Psychology. *Harvard Business Review*, 10(1), 40–54.
- Boas-Hall M. (2002). *Henry Oldenburg: Shaping the Royal Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Boettinger, H.M. (1975). Is management really an art? *Harvard Business Review*, 53(1), 54–64.

<sup>37</sup> Fizyk, który zrezygnował z pracy nad bombą atomową w Projekcie Manhattan, rezygnując tym samym z obiecującej kariery – więcej: Golonka (2018). Niniejsze opracowanie zawiera kilka fragmentów wydanej wcześniej książki autorki: Golonka (2018).

- Bulgakov, S. (1979). *Karl Marks as Religious Type. His Relation to the Religion of Antropotheism of L. Feuerbach*. Belmont: Norderland Publishing Company.
- Burell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Elements of the Sociological Corporate Life. London: Heinemann Educational Books.
- Butterfield, H. (1985). *The Origins of Modern Science 1300–1800*. New York: The Macmillan Company.
- Chapple, E.D. i Gordon, D. (1946). A method for evaluating supervisory personnel. *Harvard Business Review*, 24(2), 197–214.
- Collier, A. (1957). Dillema in human relations. *Harvard Business Review*, 33(5), 59–67.
- Comte, A. (1961:1831). *Metoda pozytywna w szesnastu wykładach*. Warszawa: PWN.
- Copleston, F. (1946). *A History of Philosophy vol. 1 Greece and Rome*. London: Search Press.
- Copley, F. (1923). *Father of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Cunningham, R.M. (1935). Some problems in measuring performance of industrial salesmen. *Harvard Business Review*, 14(1), 98.
- Dittrich, L. (2008). *The Google Diaspora*. *Esquire*, 150(4), 255–317.
- Donahue, K. (2001). Time to Get Serious About Talent Management. *Harvard Business Review*, 79(7), 6–7.
- Drucker, P. (1999). Managing Oneself. *Harvard Business Review*, 77(2), 64–74.
- Drucker, P. (1952). Management and the Professional Employee. *Harvard Business Review*, 30(3), 84–90.
- Edwards (2016). *Google employees confess all the things they hated most about working at Google*, <https://businessinsider.com.pl/international/google-employees-confess-all-the-things-they-hated-most-about-working-at-google/05erzyl> (dostęp: październik 2018).
- Garvin, D. (2013). *How Google sold its engineers on management*, <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management> (dostęp: październik 2018).
- Gilson, E. (1963). *Byt i Istota*. Warszawa: Wydawnictwo PAX.
- Given, W. (1946). Freedom within management. *Harvard Business Review*, 24(4), 427–437.
- Golonka, M. (2018). *Komu potrzebni są naukowcy?* Kraków: Impuls Oficyna Wydawnicza.
- Golonka, M. (2019). Edukacja przedsiębiorcza – perspektywa realistyczna. *Edukacja – Przedsiębiorczość*, 16.
- Google Careers (2018). *How we care for Googlers*, <https://careers.google.com/how-we-care-for-googlers/> (dostęp: październik 2018).

- Gordon, W. (1956). Operational Approach to Creativity. *Harvard Business Review*, 34(6), 41–51.
- Green, W. (1931). The five-day week. *HBR*, 9(3), 270–276.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now*. New York: Wiley & Sons.
- Harrison, P. (2010). *Religion and the Early Royal Society*. *S&CB*, 22, 3–22.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i Koźmiński, A.K. (2010). *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer. Artysta. Kapitan*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Hirsch, I., Milwitt, W. i Oakes, W. (1958). Increasing the Productivity of Scientists. *Harvard Business Review*, 36(2), 66–76.
- Jemielniak, D. (2014). <http://obywatelenauki.pl/2014/01/dariusz-jemielniak-o-grzechach-reformy-nauki-teskt-z-polityki/> (dostęp: wrzesień 2018).
- Jemielniak, D. i Rychard, A. (2017). [https://instytucja.pan.pl/images/2017/uniwerytet/wycinki\\_prasowe/Polityka\\_20170607\\_63.pdf](https://instytucja.pan.pl/images/2017/uniwerytet/wycinki_prasowe/Polityka_20170607_63.pdf) (dostęp: wrzesień 2018).
- Jennings, E. i Jennings, F. (1951). Making human relations work. *Harvard Business Review*, 29(1), 29–55.
- Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Kelley, R. i Caplan, J. (1993). How Bell Labs creates star performers. *Harvard Business Review*, 71(4), 128–139.
- Kempfi, A. (1972). *Utopiści XVI i XVII wieku o wychowaniu i szkole*. W: W. Voise (red.), Wrocław: Zakład Narodowy imienia Ossolińskich – Wydawnictwo PAN.
- Kinman, G. i Wray, S. (2013). *Higher Stress. A survey of stress and well-being among Staff in higher education*. University and College Union (UCU), [https://www.ucu.org.uk/media/5911/Higher-stress-a-survey-of-stress-and-well-being-among-staffin-higher-education-Jul-13/pdf/HE\\_stress\\_report\\_July\\_2013.pdf](https://www.ucu.org.uk/media/5911/Higher-stress-a-survey-of-stress-and-well-being-among-staffin-higher-education-Jul-13/pdf/HE_stress_report_July_2013.pdf) (dostęp: wrzesień 2016).
- Kipping, M. i Clark, T. (red.) (2012) *The Oxford Handbook of management and Consulting*. Oxford: University Press.
- Krapiec, M.A. (1996). *Psychologia racjonalna*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Krapiec, M.A. (2009). *Człowiek jako osoba*. Lublin: PTTA.
- Krapiec, M.A. (2015). *Język i świat realny*. Lublin: PTTA.
- Lattier, D. (2016). *Why Professors Are Writing Crap That Nobody Reads*, <http://www.intellectualltakeout.org/blog/why-professors-are-writing-crap-nobody-reads> (dostęp: wrzesień 2017).
- Lashinsky, A., Burke, D. i Yen, Y. (2008). Where does Google go next? *Fortune*, 157(11), 104–110.

- Likert, R. i Seashore, S. (1955). Increasing Utilization Through Better Management of Human Resources. *Harvard Business Review*, 33(5), 102–102.
- Łukasiewicz, J. (1997). Dwaj filozofowie nowożytni: Kartezjusz i Kant. *Filozofia Nauki*, 5(2), 159–166.
- Mayo, E. (1919). *Democracy and freedom. An Essay in Social Logic*. Macmillan&Co.
- Mayo, E. (1933, 2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge, UK.
- McFarland, R. (1943). The older worker in industry. *Harvard Business Review*, 21(4), 505–520.
- March, J. (2008). *Explorations in Organizations*. W: J. March (red.), *The Case of Organization Studies*. Stanford, California Community: Stanford Business Books.
- Mautz, S. (2018). What makes working at Google special? *Leadership Excellence Essentials*, 35(8), 28–29.
- Miller, S. (1933). Labor and the challenge of the new leisure. *Harvard Business Review*, 11(4).
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. London: Pearson Education.
- Orth III, C.D. (1957). More productivity from Engineers. *Harvard Business Review*, 35(2): 54–62.
- O'Connor, J.J. i Robertson, E.F. (2000). *Sir Isaac Newton*, <http://www.groups.dcs.st-and.ac.uk/history/Biographies/Newton.html/> (dostęp: maj 2017).
- Paton, S., Chia, R. i Burt, G. (2014). Relevance or 'relevance'? How university business schools can add value through reflexively learning from strategic partnerships with business. *Management Learning*, 45(3), 267–288.
- Riegel, J.W. (1923). The appraisal of labor "efficiency". *Harvard Business Review*, 1(3), 342–354.
- Ringel, M., Zablit, H., Grassl, F., Manly, J. i Moller, C. (2018). *The most innovative companies 2018*. Business Consulting Group, [https://www.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018\\_tcm9-179354.pdf](https://www.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018_tcm9-179354.pdf) (dostęp: listopad 2018).
- Ritzer, G. (2007). Siedzimy nigdzie, pijemy nic (wywiad z J. Żakowskim, *Polityka, Niezbędnik inteligenta*). W: M.J. Brzeziński (2011), O formacyjnej roli uniwersytetu. *Forum Dydaktyczne*, 7–8.
- Robbins, E. (1943). Management-labor cooperation. *Harvard Business Review*, 21(4).
- Ross, S. (1964/1962). Scientist: The story of a word. *Annals of Science*, 18(2), 65–85.
- Sabsay, N. (1947). From the workers' point of view. *Harvard Business Review*, 25(3), 339–347.
- Saltelli, A. i Funtowicz, S. (2017). What is science's crisis really about? *Futures*, 91, 5–11.

- Sanders, T. (1926). Wage systems – and appraisal. *Harvard Business Review*, 5(1), 11–20.
- Schoen, D. (1957). Human Relations: Boon or Bogle? *Harvard Business Review*, 35(6), 41–47.
- Schiuma, G. (2009). Mapping the impact of arts-based initiatives. *Strategic HR Review*, 9(1).
- Selekman, B. (1947). Conflict and cooperation in labor relations. *Harvard Business Review*, 25(3), 318–338.
- Shrivastava, S., Nagdev, K. i Rajesh, A. (2018). Redefining HR using people analytics: the case of Google. *Human Resource Management International Digest*, 26(2), 3–6.
- Simon, H.A. (1976). The business school: A problem in organizational design. W: H.A. Simon (red.), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Free Press.
- Sheldon, O. (1925). The development of scientific management in England. *Harvard Business Review*, 3(2), 129–140.
- Sison, A.J., Fontrodona, J. i Ferrero, I. (2011). The Common Good of Business: Addressing a Challenge Posed by «Caritas in Veritate». *Journal of Business Ethics*, 100, 99–107.
- STM Report (2015). Mark Ware. *An overview of Scientific and scholarly journal publishing*. International Association of Scientific, Technical and Medical Publishers Fourth Edition, The Netherlands, [https://www.stm-assoc.org/2015\\_02\\_20\\_STM\\_Report\\_2015.pdf](https://www.stm-assoc.org/2015_02_20_STM_Report_2015.pdf) (dostęp: czerwiec 2017).
- Snider, J. (1946). Management approach to the annual wage. *Harvard Business Review*, 24(3), 326–338.
- Starch, D. (1922). The use and limitations of psychological tests. *Harvard Business Review*, 1(1), 71–80.
- Sweetman, K. (1997). Cultivating Creativity. *Harvard Business Review*, 75(2), 10–12.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. The Plimpton Press Norwood Mass, USA, <https://sites.ualberta.ca/~yreshef/orga432/docs/TaylorScientificManagement.pdf> (dostęp: listopad 2018).
- Tomasz z Akwinu, *Summa Contra Gentiles*, 3.1.
- Tomasz z Akwinu (1256–1259). *De veritate. O prawdzie*. Lublin: KUL.
- Tomasz z Akwinu (1485). *Suma Teologiczna*. Tom 1–34, <http://katedra.uksw.edu.pl/katedra.htm> (dostęp: wrzesień 2018).
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113.
- Weick, K. (1995). *Sensmaking in organizations*. Sage.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. i Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking and organizing. *Organization Science*, 16(4), 409–421.

- Whitehead, T.N. (1934). The scientific study of the industrial worker. *Harvard Business Review*, 12(4), 458–471.
- Whitehead, T. (1935). Human relations within industrial groups. *Harvard Business Review*, 14(1), 1–13.
- Whyte, W. (1956). Human Relations Theory – a progress report. *Harvard Business Review*, 34(5), 125–132.
- Woźniak, A. (2014). *The Demons that occupied Wall Street*. Amazon CreativeSpace.
- Woźniak, A. (2018). Znaczenie władz wolitywnych w teorii i praktyce nauczania domowego. *Edukacja Otwarta*, 2, 67–88.
- Wurmbrand, R. (1990, 1986). *Marx&Satan*. Living Sacrifice Book Company, USA.
- Zaleznik, A. (1958). *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers: A Prediction Study*. W: C. Berwitz (1960), *Beyond Motivation*. *Harvard Business Review*, 38(3), 123–125.
- Zieleniewski J. (1978). *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Warszawa: PWN.





# Część II

---

## RAPORTY Z BADAŃ I LEKTUR

---

*Prawdziwa wiedza to znajomość przyczyn.*

Francis Bacon



Andrzej K. Koźmiński

---

## TAJEMNICE PRZYWÓDZTWA<sup>1</sup>

---

### Streszczenie

Tekst zawiera wstępne rozważania przygotowujące do empirycznych badań poświęconych problematyce przywództwa. Mimo olbrzymiej literatury poświęconej temu zagadnieniu jest ono owiane mgłą tajemnicy, ponieważ dotyczy problematyki władzy i związanych z nią najskrytszych ludzkich pragnień, o których nie mówi się i nie pisze szczerze. Zbyt wiele osób i instytucji uzależnionych jest finansowo od sprzedaży iluzji przywództwa. Przedmiotem artykułu są trzy kluczowe tajemnice przywództwa: źródła pochodzenia, relacje między przywództwem a zarządzaniem oraz etyka przywództwa. Autor analizuje dwie postaci, które uznaje za archetypy przywództwa: bohatera słynnej powieści A. Saint Exupéry'ego o nazwisku Riviere i legendarnego prezesa General Electric Jacka Welcha, który wszedł do menedżerskiej popkultury jako synonim skutecznego przywództwa. Obaj mają swoje tajemnice: opętanie misją (pragnienie „niedosiężnej gwiazdy”), bezwzględność, perfekcjonizm. Analiza tych postaci i ich tajemnic pozwala na sformułowanie pytań, na które trzeba szukać odpowiedzi w pogłębionej empirii.

---

<sup>1</sup> Artykuł ukazał się w *Management and Business Administration. Central Europe*, 21(1), 3–12.

Słowa kluczowe: przywództwo, tajemnice przywództwa, legendy przywództwa, źródła przywództwa, etyka przywództwa, zarządzanie a przywództwo

## Sformułowanie problemu

---

Samo pojęcie przywództwa jest stosunkowo nowe. W 1896 roku w najbardziej kompletnej nowożytniej księżnicy – Bibliotece Kongresu USA – nie było ani jednego tytułu na ten temat. Na przestrzeni życia jednej generacji (do 1981 roku) liczba takich pozycji wyniosła 5000, a obecnie liczona jest dziesiątkach tysięcy (Heller, 1996, s. 2541). Można przypuszczać, że wiąże się ono z narodzinami nauk organizacji i zarządzania i z potrzebami kształcenia i rozwoju menedżerów. Niektórzy przypisują narodziny tego pojęcia nowoczesnej polityce opartej na pozyskiwaniu i mobilizacji zwolenników przez wybitne jednostki: przywódców właśnie. A przecież najprostsza intuicja językowa mówi nam, że przywództwo jest źródłem władzy nad innymi (Sztompka, 2002, s. 385). Władza zaś jest przedmiotem refleksji niemal od zarania dziejów myśli ludzkiej. Co więcej, porównanie rozważań na ten temat sprzed ponad 2500 lat i współczesnych jest bardzo pouczające.

Okolo 600 roku p.n.e. chiński mędrzec Sun Tzu pisał: „Jeśli dowódca jest mądry, potrafi zareagować odpowiednio do zmieniających się warunków. Jeśli jest szczery, jego żołnierze nie mają kłopotów ze zrozumieniem jego intencji i nie odczuwają lęku. Jeśli jest humanitarny, to kocha ludzi, potrafi współczuć innym, dba o ich interesy oraz uzbrojenie. Jeśli jest odważny, osiąga zwycięstwo, łamiąc bez wahania opór wroga. Jeśli jest wymagający, jego oddziały są zdyscyplinowane, ponieważ czują przed nim respekt i obawiają się kary” (Sun Tzu, 1994, s. 15).

W roku 1997 Jack Welch w liście do akcjonariuszy General Electric tak oto definiował charakter liderów biznesu, których nazywał graczami typu A: „Na tym poziomie przywództwa A jest to mężczyzna lub kobieta posiadający wizję i umiejętność przekazania jej ludziom na tyle żywo i z taką mocą, by ci traktowali je jako własną. Lider typu A ma nadzwyczajną energię osobistą, a ponadto zdolność pobudzania innych i wydobywania z nich tego, co najlepsze, z reguły w skali globalnej.

Lider typu A dysponuje również pewną »przewagą«: instynktem i odwagą podejmowania twardych decyzji – stanowczo, lecz bezstronnie i absolutnie uczciwie” (Slater, 2003, s. 352). Oba cytaty oznaczają w gruncie rzeczy niemal to samo i w dziesiątkach tysięcy mniej lub bardziej naukowych opracowań te same elementy powtarzają się w rozmaitych konfiguracjach. Czyżby nasza wiedza i samoświadomość w tak kluczowej sprawie nie uczyniły przez tysiąclecia ani kroku naprzód? Dlaczego? I to jest pierwsza tajemnica przywództwa.

Znamienne są słowa słynnej dziennikarki Oriany Fallaci napisane we *Wstępie* do monumentalnego wydania 27 obszernych wywiadów z najbardziej znanymi przywódcami politycznymi drugiej połowy ubiegłego wieku: „Może dlatego, że nie rozumiem władzy, mechanizmu, który powoduje, że mężczyzna lub kobieta czują się obdarzeni lub zostają obdarzeni prawem rozkazywania innym i karania ich w razie nieposłuszeństwa. Niezależnie od tego, czy należy ona do despotycznego władcy, czy wybranego prezydenta, generała mordercy czy kochanego przywódcy, ja sama postrzegam władzę jako zjawisko ohydne i nieludzkie” (Fallaci, 2012, s. 18). Czy taki sam brak zrozumienia wyraziłaby tak doświadczona reporterka wobec wszelkiej władzy organizacyjnej? Nie tylko politycznej? Skąd bierze się ten brak zrozumienia? Dlaczego popycha ją do anarchicznej, emocjonalnej negacji zjawiska, które z całą pewnością należy do najbardziej ludzkich w niewartościującym znaczeniu tego słowa?

Oczywiście nie podejmę się wyjaśnienia wszystkich tajemnic przywództwa. Postaram się jedynie uporządkować je nieco i rzucić na nie trochę światła. Zajmę się więc kolejno trzema spośród licznych tajemnic przywództwa:

- źródłami pochodzenia przywództwa;
- relacjami pomiędzy przywództwem a zarządzaniem;
- etycznymi aspektami przywództwa.

Spróbuję zrealizować tak nakreślone zadanie, dokonując opisu dwóch przypadków przywództwa. Pierwszy z nich zbudowany jest wokół postaci literackiej: bohatera powieści A. de Saint Exupéry’ego *Nocny lot*, szefa linii lotniczej. Nie ma on imienia, tylko nazwisko: Riviere. Nadaje to dodatkowej wagi i ekspresji tej wyjątkowej postaci. Drugi bohater jest postacią rzeczywistą: to wspomniany już poprzednio legendarny prezes General Electric Jack Welch. Zabieg analizy postaci literackich od dość dawna ma prawo obywatelstwa w badaniach

nad organizacjami. „Literatura pomaga odtworzyć to, co profesjonalne i naukowe opracowania najczęściej pomijają lub traktują powierzchownie: konkret, zmysłowość, emocjonalność, subiektywizm i wartościowanie” (Waldo, 1968, s. 5; Czarniawska-Joerges i Guillet de Monthoux 1994, s. 7–9). Z tego punktu widzenia *Nocny lot* wydaje mi się niedoścignionym wzorcem opisu przywództwa. Drugi bohater tej opowieści, Jack Welch, też jest w pewnym sensie postacią fikcyjną, rekonstruując ją bowiem, opieram się na materiałach biograficznych pisanych na zamówienie, przede wszystkim w celach promocyjnych. Są one jednak bogato ilustrowane jego autentycznymi wypowiedziami, a podejmowane przez niego działania były i są powszechnie znane i komentowane.

## Tajemnica pierwsza: źródła przywództwa

---

Zarówno Riviere, jak i Welch podjęli olbrzymie wyzwania. Riviere to postać z pionierskiego okresu lotnictwa cywilnego: narodzin poczty lotniczej. Niebezpieczne nocne loty były jedynym sposobem uzyskania, utrzymania i powiększenia przewagi konkurencyjnej nad tradycyjną pocztą. Dla firmy, którą kierował Riviere, była to, jak on sam to określał, sprawa życia i śmierci. Wbrew pozorom podobne wyzwanie stanęło przed Welchem. W roku 1981 stanął u sterów śpiącego giganta GE, systematycznie tracącego przewagę wobec japońskich i europejskich konkurentów, zbiurokratyzowanego, sparaliżowanego kulturą, która nakazywała podlizywać się przełożonym i lekceważyć klientów. GE była na najlepszej drodze, by podzielić los takich amerykańskich gigantów jak Sears, Kodak, Westinghouse czy American Express, które w latach 80. przeżywały swój upokarzający i bolesny zmierzch, zakończony śmiercią lub przejściem. Obaj przywódcy zdawali sobie sprawę ze stawki i z zagrożenia, które podświadomie wyczuwali ich podwładni. Ten stan emocji doskonale oddaje wielokrotnie cytowane powiedzenie Welcha: *Control your destiny or someone else will*. Co więcej, obaj wiedzieli, jak powinna wyglądać i czym powinna być firma, która będzie w stanie skutecznie stawić czoła wyzwaniom. W przypadku Welcha tę wizję najlepiej oddaje określenie „Najbardziej konkurencyjna firma świata” – wyznaczająca nowe, wyższe standardy w zakresie dynamiki wartości firmy, przychodów i zysku, zadowolenia klientów, innowacyjności i szybkości reakcji. Dla linii lotniczej Riviera ideałem jest punktualności niezawodność. Temu celowi służyć miała perfek-

cyjna koordynacja pracy pilotów i personelu naziemnego: kontroli lotów, obsługi technicznej samolotów, spedycji itp.

Poszukując wspólnych dla obu przypadków źródeł przywództwa, nie sposób jest oprzeć się wrażeniu, że źródłem przywództwa, czyli zdolności do skutecznego oddziaływania na podwładnych, były z jednej strony poczucie zagrożenia i niepokój podwładnych, a z drugiej – przekonujący przekaz lidera, wskazujący na sposób stawienia czoła wyzwaniom i jego zdolność sprawczą. Wyjątkowo trafnie ujął tę myśl znakomity ekonomista John Kenneth Galbraith: „Wszyscy wielcy przywódcy mieli jedną cechę wspólną: była to wola stanowczego stawienia czoła najważniejszym niepokojom ich ludzi w ich czasie. To i niewiele więcej jest istotą przywództwa” (Galbraith, 2010, s. 327). Sekretarz stanu w administracji prezydenta Trumana Dean Acheson postrzegał to podobnie w odniesieniu do przywódców politycznych: „Byłem zdumiony, jak często przywódcy polityczni nie doceniali ludzkiej chęci podporządkowania się silnemu przywództwu” (Acheson, 1987, s. 21). Używane przez Webera pojęcie charyzmy to właśnie to: przypisywanie przywódcy przez jego zwolenników nadzwyczajnych uzdolnień i możliwości rozwiązywania problemów, przed którymi stoi dana społeczność. Nasuwa się oczywiście komentarz, że charyzmatyczni przywódcy polityczni, którzy dostrzegali i umieli wykorzystać tę wolę podporządkowania się, niekiedy prowadzili swoich zwolenników, całe narody i kontynenty w otchłań strasznych katastrof. Aby więc zaistniało przywództwo, musi się równocześnie pojawić jego potrzeba i osoba, której dostatecznie liczna i ważna grupa przypisuje (słusznie lub nie) zdolność do zaspokojenia tej potrzeby. Potrzeba ma podłoże przede wszystkim emocjonalne: strachu, niepokoju, poczucia zagrożenia, upokorzenia, ambicji. Dlatego tak ważny jest emocjonalny pierwiastek przywództwa, który najtrudniej jest zrozumieć.

Żaden przywódca nie działa jednak sam. Musi mieć grupę podporządkowanych sobie osób, menedżerów średniego i niższego szczebla, którzy z kolei są w stanie skutecznie przewodzić innym, realizując jego linię. Takim podwładnym Riviera był Inspektor Robineau. Szef wymagał się od niego bezwzględnego stosowania regulaminu, nawet gdy prowadziło to do niesprawiedliwości, i utrzymywania dystansu władzy wobec podwładnych. Takie podejście wynikało z oceny osobowości Robineau oraz ze specyfiki zadań linii lotniczej, warunków ich realizacji, wielkości organizacji i stosowanej technologii. W tym kierunku Riviere oddziaływał na swoich bezpośrednich podwładnych,

którzy mieli być przywódcami w nakreślonych przez niego ramach. W przypadku Welcha sprawa jest bardziej skomplikowana. Stworzył on swoistą „gwardię pretoriańską” ok. 600 menedżerów, przy pomocy których realizował swoje przywództwo w firmie (Murray, 2000). Wszyscy oni muszą być przywódcami i wymagać przywództwa od swoich podwładnych. Sukces lidera zależy od jego zdolności do gromadzenia i motywowania zespołów ludzkich, które potrafią samodzielnie wykonać zadania. Buduje to źródła przewagi konkurencyjnej: innowacyjność, elastyczność, szybkość. Podwładni Welcha musieli spełnić trzy kryteria: umysłu (inteligencji i przygotowania profesjonalnego), serca (empatii i umiejętności trzymania pod kontrolą własnego ego) oraz odwagi (pewności siebie) (Tichy i Sherman, 1994, s. 277–178). Swoje zadanie szef GE widział przede wszystkim w doborze, stałym coachingu i motywowaniu tej grupy kluczowych menedżerów. Temu służyły niekończące się spotkania, warsztaty, sesje szkoleniowe, w których sam uczestniczył. I to właśnie one pochłaniały gros jego czasu. Uważał, że „Przywódca jest swego rodzaju szefem orkiestry, dyrygentem, ale wszyscy muzycy w orkiestrze są najwyższej klasy. Ta praca nie jest trudna, ponieważ masz tak wielu znakomych ludzi, którzy znają swoją pracę” (Murray, 2000). Jak zauważył jeszcze Max Weber, w procesie kształtowania przywódców „drugiego i trzeciego rzutu” przez lidera dokonuje się swego rodzaju „rutynizacja” i „systematyzacja” jego charyzmy (Hatch i Cunliffe, 2006, s. 312). Przywództwo staje się systemem obejmującym liczną zhierarchizowaną grupę. Chciałoby się więc mówić o swego rodzaju „przywództwie podporządkowanym”.

Oczywiście największą tajemnicą pozostaje motywacja ludzi, którzy podejmują się ról przywódczych. A kandydatów na wszystkich szczeblach nie brakuje, nie brakuje też przywódców nieudanych, toksycznych, szkodliwych. Wielu wiele przegrywa, a mimo to stale pojawiają się następni. Dlaczego? Adam Smith dawno temu napisał: „Pragnienie, by być wiarygodnym, pragnienie przekonywania, przewodzenia i kierowania innymi zdaje się jednym z najsilniejszych z wszystkich naszych naturalnych pragnień” (Smith, 1989, s. 25). Riviere w swoim wewnętrznym monologu tak oto uzasadniał narażanie pilotów na śmiertelne niebezpieczeństwa i wprowadzoną przez siebie bezlitosną dyscyplinę: „Ale nawet jeśli życie ludzkie jest bezcenne, postępujemy zawsze tak, jak gdyby istniało coś, co jest warte więcej niż życie ludzkie... Ale co?” (Saint Exupéry, 1931, s. 130). Często pojawia się instynkt gry. MacCoby tak oto charakteryzuje przywódców – graczy: „Nowy



typ menedżerów wiodących firm technologicznych to elastyczni, nie ideologiczni gracze. Konkurencyjni, ale nie destrukcyjni, skłonni są grać według reguł narzuconych przez społeczeństwo, tak długo, jak długo mają szansę wygranej” (MacCoby, 1978, s. 252–253). A sukces i wygrana mają słodki smak, podobnie jak gorzki smak ma klęska. Tak oto pisze o niej Saint Exupéry w książce o przegranej wojnie 1940 roku: „Jutro też nic nie powiemy. Jutro dla świadków tych wydarzeń będziemy zwyciężonymi. Zwycięzeni powinni milczeć. Jak ziarna” (Saint Exupéry, 1942, s. 248). Dlatego przywódcy „z krwi i kości” gotowi są wygrywać „za wszelką cenę”, podejmując wszelkie ryzyko, i „z Bogiem lub choćby mimo Boga”. Wiele lat wcześniej w *Nocnym locie* Saint Exupéry próbował jeszcze relatywizować te pojęcia: „Zwycięstwo... klęska... te słowa nie mają sensu. Zwycięstwo może osłabić jeden naród, a klęska może przebudzić inny z uspienia” (Saint Exupéry, 1931, s. 187). Latem 1944 roku poległ jednak jako wojskowy pilot zwiadowca, właśnie w imię zwycięstwa „za wszelką cenę”, podejmując to ryzyko na własną prośbę wbrew woli zwierzchników, którzy brali pod uwagę jego wiek i niedowład ręki.

## Tajemnica druga: przywództwo a zarządzanie

---

Jednym z ulubionych powiedzeń Welcha kierowanych do jego „gwardii pretoriańskiej” było wezwanie „Nie zarządzaj, bądź przywódcą”. Było to jednak typowe dla niego stwierdzenie – przesadne i nieco efekciarskie. Sam był bowiem typowym zarządzającym menedżerem, którego rolę tak oto zdefiniował w rozmowie z dziennikarzem „Wall Street Journal”: „Zadaniem CEO jest alokacja zasobów ludzkich i dolarów oraz rozpowszechnianie dobrych praktyk. Oto kluczowa kompetencja” (Murray, 2000). Podobną funkcję pełnił Riviere wśród papierów planowania lotów, przy telefonie i radiu, wymuszając bezwzględnie posłuszeństwo i ślepe przestrzeganie rygorystycznych przepisów. Gdzie tu miejsce na przywództwo? Gdzie tu miejsce na iskrę Bożą?

March i Simon (1993) wprowadzili niezwykle płodne rozróżnienie pomiędzy „mistrzami” i „rzemieślnikami” w zarządzaniu. Za cechę wyróżniającą „mistrzów” uznali zdolność do szybkiego podejmowania intuicyjnych decyzji bez szczegółowej analizy, którą posługują się „rzemieślnicy”, błyskawicznie „przywołując” elementy doświadczenia „zmagazynowane” w swojej pamięci. Co więcej, są to często całko-

wicie oryginalne, twórcze pomysły, które sprawiają, że „mistrzowskie zarządzanie” staje się zbliżone do twórczości artystycznej. „Doświadczenie menedżerów mistrzów poprowadzi ich do prawidłowych decyzji bez świadomej, szczegółowej kalkulacji. Inteligentni menedżerowie zarządzają nie tylko na podstawie samej analizy, ale analizy starannie splecionej z bogatą intuicją (zdolnościami rozpoznawania) i regułami działania nabytymi przez lata treningu i doświadczenia w dziedzinie zarządzania” (March i Simon, 1993, s. 309). Wiele wskazuje, że wybitni przywódcy są takimi właśnie mistrzami zarządzania. To na podstawie intuicji Riviere realizował z takim uporem pionierską ideę nocnych lotów: „Czuł swoją własną siłę, skoncentrowaną w nim jak ciężar: moje racje są ważkie, zwyciężę. To doświadczenie podyktuje prawa – odpowiadał – znajomość praw nigdy nie wyprzedza doświadczenia” (Saint Exupéry, 1931, s. 105–106). Psychologowie decyzji uważają, że procesy formowania opinii, zwłaszcza w warunkach ryzyka, są dwutorowe: lewa półkula mózgu odpowiada za racjonalne, wykalkulowane rozumowanie, prawa zaś za symbole, opowieści, emocje i intuicję (Gilovich i in., 2002, s. 204–205). Często formułowana jest opinia, że wybitni przywódcy mają obie półkule jednakowo wysoko rozwinięte i potrafią łączyć najwyższej klasy analitykę z rozwiniętą intuicją i znakomitym „nosem”. Konsultant, który pracował z Welchem, tak oto scharakteryzował jego styl podejmowania decyzji: „Ma niezwykłą zdolność analizowania, ale równocześnie polega na swoim wyczuciu” (Tichy i Sherman, 1994, s. 97).

Zasadnicza różnica między przywództwem a zarządzaniem polega na bardzo szczególnej relacji między szefem a podwładnymi, między przywódcą a zwolennikami. Jest ona pełna ambiwalencji, daleka od lukrowanych obrazków. Cechą wspólną obu przywódców i, jak sądzę, wszystkich wybitnych przywódców, jest bezwzględny stosunek do ludzi, którzy mają realizować ich wizję. Riviere-Saint Exupéry, ujął to z lodowatą szczerością: „Zdarzeniami można kierować, kieruje się nimi i stają się posłuszne, tworzy się je. A ludzi, biednych ludzi też się tworzy. Albo się ich pozbywa, kiedy zło przez nich przechodzi” (Saint Exupéry, 1931, s. 85). Jedną z najbardziej poruszających scen *Nocnego lotu* jest ta, w której Riviere bezlitośnie wyrzuca z pracy starego robotnika, weterana lotnictwa, za nie w pełni zawinione drobne zaniedbanie. Dla przykładu, po to, by zmaksymalizować staranność przygotowania maszyny, od której zależy życie pilotów. Welch z pewnością zasłużył na przydomek „neutronowego Jacka” nadany mu przez „News-

week” w 1982 roku. W okresie kilkunastu lat jego rządów z GE odeszło 300 000 pracowników (z czego prawie 200 000 w wyniku zwolnień). Historia biznesu nie zna podobnej masakry w skali jednej firmy. Welch otwarcie twierdził, że: „Firmy nie mogą dać gwarancji zatrudnienia, jedynie klienci mogą”, a zatem „Wygrywaj na rynku, albo stracisz pracę”. Z niesłychaną energią Jack zaatakował starą, biurokratyczną kulturę GE w myśl zasady „Zmieniaj się lub giń” (Tichy i Sherman, 1994, s. 8–9). Także w linii lotniczej Riviera chodziło przede wszystkim o kulturę organizacyjną, zapisaną w regulaminie o utartych sposobach jego stosowania. „Regulamin, myślał Riviere, przypomina rytuały jakiejś religii, które wydają się absurdalne, ale kształtują ludzi. Było mu obojętne, czy uchodził za sprawiedliwego, czy niesprawiedliwego... Jeżeli karał każde opóźnienie, popełniał akt niesprawiedliwości, ale od początku napinał wolę na każdym kolejnym etapie lotu. Tworzył tę wolę” (Saint Exupéry, 1931, s. 47). To właśnie dzięki bezwzględności przywódcy są w stanie skutecznie kreować kulturę organizacyjną. To znacznie wykracza poza granice zarządzania, ale czy zawsze zawiera je w sobie? Wydaje się, że ktoś, kto nie zarządza, nie jest w stanie świadomie tworzyć wzorców kulturowych. W jakiej mierze przywództwo jest w stanie skompensować niedostatki zarządzania, a zarządzanie niedostatki przywództwa? Na tak ogólnie sformułowane pytania trudno jest znaleźć odpowiedzi, abstrahując od konkretnych przypadków. „Zarządzanie dotyczy spraw bieżących. Przywództwo jest drogą do zwycięstwa” (Tichy i Sherman, 1994). Przywództwo dotyczy celów przełomowych i wyjątkowo niesprzyjających warunków, stanów turbulencji. Wymaga więc bezwzględności.

Ale to nie tak, że oprócz bezwzględności przywództwa reszta jest już tylko hipokryzją. Bezwzględni przywódcy mogą zapewnić sobie bezwzględną lojalność i pełne zaangażowanie, tylko jeżeli oferują swoim zwolennikom coś wyjątkowego. Co? Precyzyjnie określił to Saint Exupéry, „Ci ludzie są szczęśliwi, ponieważ kochają to, co robią i kochają dlatego, że jestem twardy. To być może boli, ale równocześnie daje ludziom silne radości. Trzeba ich popychać ku ekscytującemu życiu, które pociąga za sobą cierpienia i radości, Ale jedynie takie życie się liczy” (Saint Exupéry, 1931, s. 48). Na podobnej zasadzie Welch tworzył organizację opartą na wspólnocie wartości. „Stara organizacja oparta była na kontroli, ale świat się zmienił. Świat zmienia się w takim tempie, że kontrola staje się ograniczeniem. Spowalnia cię. Musisz

znaleźć punkt równowagi pomiędzy wolnością a odrobiną kontroli, ale będziesz miał więcej swobody, niż kiedykolwiek mogłeś zamaryć. Określając wartość, staramy się ocenić to, co wnosisz, a nie to, co kontrolujesz” (Tichy i Sherman, 1994, s. 278). Uwolnienie i rozwój ukrytych talentów było zasadniczym zadaniem, które Welch sobie postawił i które realizował z całą konsekwencją, pasją i bezwzględnością. Tak rozumiał stawianie czoła wyzwaniom rzeczywistości. Ci, którym dano szansę przetrwania w firmie, musieli wykazywać się kreatywnością i to miało im dać coś, co wykracza poza nagrody zwyczajowo związane z pracą w wielkiej korporacji: emocje gry i walki o coś, poczucie spełnienia i samorealizacji, albo autentyczną gorycz klęski, która może stać się zaczątkiem kolejnego etapu gry.

Rodzi się pytanie, w jakiej mierze to wszystko jest autentyczne, rzeczywiste, a w jakiej mierze jest swoistym „teatrem życia codziennego” (Goffman, 1981), „wielkim udawaniem” przed publicznością złożoną z ważnych interesariuszy firmy: przedstawiciele rynków finansowych, nadzoru, regulatorów, klientów itp. itd. Takie „udawanie” może służyć stworzeniu wrażenia nowoczesności, dynamizmu, panowania nad zmiennością otoczenia, a ogólnie wysokiej jakości przywództwa i zarządzania. Autentyczność zaangażowania w sprawy firmy teoretycznie da się zmierzyć siłą udźkich emocji, ale to praktycznie niemal niewykonalne. Pozostają więc „twarde miary”: wartość firmy, dynamika zysków i przychodów, wartość dodana na pracownika obserwowane w dłuższym kresie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. W przypadku General Electric pod rządami Welcha wyniki były imponujące. Dość przypomnieć, że tylko w ostatnich pięciu latach tych rządów (1995–2000) giełdowa wartość firmy wzrosła o 565%, a wszystkie 12 strategicznych jednostek biznesu (jak np. silniki lotnicze, systemy transportowe, systemy medyczne czy produkcja i dystrybucja energii elektrycznej) plasowały się na pierwszym lub drugim miejscu na świecie pod względem wielkości i dynamiki przychodów (Murray, 2000). Trudno jest jednak w każdym przypadku zaręczyć, że mamy do czynienia z prostymi zależnościami przyczynowymi pomiędzy jakością przywództwa, zaangażowaniem pracowników a wynikami firmy.

Dobrze jest uświadomić sobie, że zarówno przywództwo, jak i zarządzanie organizacją to swego rodzaju spektakl odgrywany przed opinią publiczną, od której różnych segmentów wiele zależy. Dramatyzm przywództwa skierowany jest także do wewnątrz: ma na celu

zakomunikowanie podwładnym wizji przywódcy, budowę maksymalnego napięcia emocjonalnego i maksymalną mobilizację. Dlatego metafora teatralna tak chętnie stosowana jest do analizy zjawisk przywództwa i zarządzania (Mangham i Overington, 1987; Hatch, Kostera i Koźmiński, 2010, s. 79–111). W starannie wyreżyserowanych spektaklach według szczegółowego scenariusza przywódcy występują w roli gwiazd (niekiedy globalnych megagwiazd jak Jobs, Gates czy Welch). Spektakl jest autentyczny i porywający, gdy sam przywódca jest nie tylko aktorem, lecz także autorem scenariusza i reżyserem. Przywództwo jest w ogromnej mierze efektem autokreacji, która może być mniej lub bardziej udana. Zdarzają się spektakle przygotowywane „na zlecenie” przez różnego rodzaju doradców i ekspertów. Wówczas może się okazać, że „rola przerosła aktora” i spektakl nie budzi u nikogo autentycznych emocji: dominują podejrzenia o sztuczność, reżyserię, hipokryzję. Saint Exupéry, napisał: „opinia publiczna... rządzi się nią” (Saint Exupéry, 1931, s. 105).

To może być prawda, ale w pluralistycznym społeczeństwie informacyjnym nie zawsze się to udaje, nawet takiemu „czarodziejowi” jak Jobs, i nie każdy to potrafi. W swoich spektaklach i na swoich scenach przywódcy muszą sprawnie żonglować trzema maskami: menedżera, artysty i kapłana. Charakteryzuje się ich następująco (Hatch i in., 2010, s. 27):

- menedżer jest zdyscyplinowany, racjonalny kompetentny, jest idealnym decydemtem;
- artysta jest twórczy, prowokuje, inspiruje, kreuje, pobudza wyobraźnię, budzi emocje, jest innowatorem;
- kapłan jest empatyczny, etyczny, „bez skazy”, budzi wiarę, w sytuacjach trudności i napięć może uchodzić za „zbawcę”.

Przywódcy potrzebne są wszystkie trzy maski i muszą mu „pasować”, nie tylko sprawiając wrażenie autentyzmu, ale także stwarzając okazję do dostarczenia przekonujących twardych dowodów bezbłędnego wywiązywania się ze wszystkich trzech ról. Nie ma tu miejsca na mierność. Zarówno Riviere, jak i Welch operowali sprawnie wszystkimi trzema maskami. Co kryje się pod maskami, to kolejna tajemnica przywództwa. I według Riviera powinna tajemnicą pozostać: „kochajcie tych którym przewodzicie, ale nie mówiąc im tego” (Saint Exupéry, 1931, s. 64).

## Tajemnica trzecia: etyczny wymiar przywództwa

---

Efekty działania skutecznych przywódców często spotykają się z negatywnymi ocenami etycznymi ze względu na „ludzką” czy „społeczną” cenę sukcesu. Narażeni na duże ryzyko nocnych lotów piloci Riviera ginęli, a za najdrobniejsze wykroczenie pracownicy obsługi tracili pracę i źródło utrzymania, a także poczucie godności. Welch zwolnił z pracy niemal 200 000 ludzi, a wielu z tych, których pozostawił, zmusił do pracy w napięciu, często ponad siły. Obaj wymagali poświęcenia życia i szczęścia osobistego. Saint Exupéry, napisał: „Sprawa i osobiste szczęście nie dopuszczają kompromisu: pozostają w konflikcie” (Saint Exupéry, 1931, s. 129). Życiorys Welcha i historia jego życia osobistego w pełni potwierdzają tę tezę. Można więc zrozumieć odrazę Oriany Fallaci do przywódców i przywództwa, tym bardziej, że politycy, którymi interesowała się przede wszystkim, mieli i nadal miewają na koncie nieporównanie poważniejsze grzechy, i na większą skalę. Działania liderów podlegają ocenom moralnym z zewnątrz i z wewnątrz organizacji, ponieważ dotyczą żywotnych interesów i przekonań ludzkich. Muszą być także przygotowani na oceny w kategoriach „wyższego” systemu wartości obowiązującego w danym społeczeństwie (Gasparski, 2007, s. 126–138). Totalitarni dyktatorzy próbowali podporządkować sobie wszystkie te trzy systemy ocen przy pomocy terroru fizycznego i propagandowego. I w krótkich okresach to działało.

Na płaszczyźnie moralnej ocena przywództwa sprowadza się do trzech pytań:

- Po co, w imię czego przywódca krzywdzi jednostki i grupy ludzkie?
- Jak wysoka jest cena, którą inni płacą za sukces przywódcy?
- Czy sukces wart jest tej ceny?

Oczywiście nie ma intersubiektywnej odpowiedzi na te pytania poza skrajnymi przypadkami przywódców – zbrodniarzy i być może przywódców – świętych. Sprawą otwartą, kolejną tajemnicą, pozostaje etyczna wrażliwość: zdolność samych przywódców do etycznej auto-refleksji, do zadawania sobie samemu tych pytań. Postać literacka – Riviere posiadał taką zdolność i głęboko przeżywał dylematy etyczne. Wiedział, że tworzy nowy rozdział w historii lotnictwa cywilnego, że tworzy go nieodwracalnie: „raz wytyczonej drogi nie sposób nie kon-

tynuować” (Saint Exupéry, 1931, s. 181). Miał jednak świadomość ludzkiego kosztu wytyczania nowych szlaków. Do jednego z podległych mu inspektorów zwrócił się: „Prawie dysponujecie życiem ludzi, który warci są więcej od was. To wielki ciężar” (Saint Exupéry, 1931, s. 63). Odczuwał silną więź ze swoimi podwładnymi. „Riviere odkrył w sobie wielką przyjaźń w stosunku do tego człowieka, który podobnie jak on niósł ciężar nocy. Towarzysz broni, myślał Riviere. Nigdy zapewne się nie dowie, jak bardzo łączy nas to nocne czuwanie” (Saint Exupéry, 1931, s. 80). Welch widział w samorealizacji i samoocenie nagrody, które oferował swoim podwładnym. Napisał na ten temat: „Ludzie, z którymi współpracowałem, pracowali ciężiej i odczuwali z tego powodu większą satysfakcję, chociaż nie zawsze od początku, i w końcu zyskiwali szacunek dla samych siebie, ponieważ osiągnęli więcej, niż im się to przedtem wydawało możliwe” (Tichy i Sherman, 1994, s. 70). Nie wspominał jednak w ogóle o społecznych kosztach zewnętrznych powstających na zewnątrz organizacji. Wydaje się to typowe dla amerykańskiej filozofii przywództwa zarówno w biznesie, jak i w polityce. Już na początku zeszłego wieku zaniepokoiło to Maxa Webera: „W roku 1904 w czasie wizyty w Stanach Zjednoczonych Weber widział na własne oczy funkcjonowanie »boss systemu« i jego politycznej maszynierii, dochodząc do wniosku, że kapitalizm przeniknął w głąb sfery politycznej. Podobnie jak Tocqueville sto lat wcześniej, Weber ujrzał w Ameryce wizję przyszłości, niepokojące były dlań zwłaszcza pozbawione ideologii partie polityczne, biurokratycznie zorganizowane na zasadzie mecenatu. Polityka miała więcej wspólnego z walką o władzę, niż z akceptowaniem autorytetu, nie mówiąc już o obowiązku i odpowiedzialności” (Diggins, 2010, s. 52–53). Ktoś mógłby złośliwie zauważyć, że historia XX wieku pokazała, że Ameryka wyszła na swoim pragmatyzmie znacznie lepiej niż Europa na swoich ideologiach.

Etyczna wrażliwość i etyczna autorefleksja przywódców jest i pozostanie tajemnicą. Aktorzy, zwłaszcza dobrzy aktorzy, rzadko i niepełnie wyrażają siebie swoją grą. Sami przywódcy chętnie eksponują szlachetne pobudki swoich działań i własną wrażliwość. Sukces umacnia takie wrażenia, klęska sprzyja „demaskacji” niecnych pobudek. Przykładów dostarczają komentarze wokół takich afer jak afera Enronu czy Lehman Brothers. Oto typowy komentarz dotyczący tej ostatniej sprawy: „O czym myślę, kiedy wracam pamięcią do czasu, w którym rozmawiałem z wszystkimi bankierami Lehmana z lat 80.?”

Prawdę mówiąc czuję ulgę, że nigdy więcej nie będę musiał oglądać wielu z nich. To była, z pewnymi wyjątkami, chciwa, samolubna i nie-przyzwrotna banda” (Ward, 2011, s. 21). No tak... ale te słowa czołowy komentator i biograf amerykańskiego biznesu Ken Auletta napisał w 2009 roku, wiele miesięcy po katastrofie Lehman Brothers, kiedy było to nie tylko całkowicie bezpieczne, ale także „trendy”.

W literaturze z dziedziny etyki biznesu pojawia się ostatnio postulat „etycznego przywództwa”. Zgodnie z tym postulatem liderzy powinni dostarczać swoim podwładnym i zwolennikom swego rodzaju ukierunkowania etycznego. Thompson (2011, s. 202) ujmuje to w następujących trzech punktach:

1. „Moralność jest konstrukcją kulturowo uwarunkowaną.
2. Rolą lidera jest moralne ukierunkowanie.
3. Współcześni liderzy muszą sprostać oczekiwaniom moralnym nowych nieznanych wyzwań, co wyklucza oparcie się na jednej tylko tradycji w poszukiwaniu moralnego ukierunkowania”.

Pojawia się postulat swego rodzaju „moralnego kompasu”, który przywódca miałby tworzyć w procesie stałego konfrontowania ze sobą interesów i oczekiwań różnych grup interesariuszy. W sytuacji, gdy nie ma możliwości zaspokojenia wszystkich oczekiwań, chodziłoby więc o swego rodzaju kompromis i równowagę pomiędzy sprzecznymi oczekiwaniami, dostosowanie zasad do sytuacji (Thompson, 2011, s. 2015). Rodzi się oczywiście pytanie o granice takiego kompromisu i możliwości jego wyegzekwowania. Brak tu jakichkolwiek ogólnych reguł. To kolejna tajemnica przywództwa: kwestię granic moralnego kompromisu każdy lider rozstrzyga we własnym sumieniu, w samotności...

## Bibliografia

- Acheson, D. (1987). *Present At The Creation: My Years At The State Department*. New York, London: W.W. Norton and Co.
- Czarniawska-Joerges, B. i Guillet de Monthoux, P. (red.). (1994). *Good Novels, Better Management. Reading Organizational Realities*. Chur, Switzerland: Harwood Academic Publishers.
- Diggins, J.P. (2010). *Iluzje pragmatyzmu. Modernizm oraz kryzys poznania i autorytetu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Łośgraf.
- Fallaci, O. (2012). *Wywiad z historią*. Warszawa: Sfery.



- Galbraith, J.K. (2010). *The Affluent Society and Other Writings 1952–1967*. New York: The Library of America.
- Gasparski, W. (2007). *Wykłady z etyki biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Gilovich, T., Griffin, D.W. i Kahneman, D. (2002). *Heuristics and Biases. The Psychology Of Intuitive Judgment*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Goffman, E. (1981). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Hatch, M.J. i Cunliffe, A.L. (2006). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i Koźmiński, A.K. (2010). *Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapitan*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Heller, F. (1996) Leadership. W: *International Encyclopedia of Business and Management*, (t. 3). London, New York: Routledge.
- MacCoby, M. (1978). *The Gamesman*. New York: Simon and Schuster Inc.
- Mangham, I.L. i Overington, M.A. (1987). *Organizations As Theater: Social Psychology of Dramatic Performance*. Chichester: Wiley.
- March, J. i Simon, H. (1993). Organizations revisited. *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 299–316.
- Murray, M. (2000). Last conglomerate. *Wall Street Journal*, April 13.
- Saint Exupéry, A. (1942). *Pilote de guerre*. Paris: Gallimard.
- Saint Exupéry, A. (1931). *Vol de nuit*. Paris: Gallimard.
- Slater, R. (2003). *Strategie prezesa i dyrektora naczelnego GE. Kto przewodzi nie musi zarządzać*. Warszawa: Studio Emka.
- Smith, A. (1989). *Teoria uczuć moralnych*. Warszawa: PWN.
- Sun Tzu (1994). *Sztuka wojny*. Warszawa: Wydawnictwo Przedświt.
- Sztompka, P. (2002). *Socjologia*. Kraków: Znak.
- Thompson, L.J. (2011). Moral compass for the global leadership labyrinth. W: C. Milar i E. Pool (red.), *Ethical Leadership: Global Challenges and Perspectives*. London: Palgrave Macmillan.
- Tichy, N.M. i Sherman, S. (1994). *Control Your Destiny or Someone Else Will*. New York: Harper Business.
- Waldo, D. (1968). *The Novelist On Organization and Administration*. Berkley: Institute of Government Studies.
- Ward, V. (2011). *Gracze*. Warszawa: Kurhaus Publishing.



**Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak**

---

## **ZAUFANIE I NIEUFNOŚĆ W PODEJMOWANIU DECYZJI<sup>1</sup>**

---

### **Streszczenie**

Od lat 90. w badaniach nad podejmowaniem decyzji w organizacjach zaufanie jest jednym z najchętniej podejmowanych zagadnień w badaniach empirycznych i analitycznych. Brakuje jednak podobnych badań nad pojęciem nieufności. Autorzy tekstu omawiają oba pojęcia w świetle istniejącej literatury i wskazują na możliwe przyczyny tej nierównowagi. Wykazują także, opierając się na istniejących badaniach empirycznych, że nieufność zasługuje na odrębną problematykę i zerwanie z dotychczasowym jej rozumieniem – jako prostego przeciwieństwa zaufania.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, nieufność, niepewność, heurystyka decyzyjna

---

<sup>1</sup> Artykuł ukazał się w czasopiśmie *Decyzje* (2011), 16, 29–42.

## Wprowadzenie

---

Zaufanie obecnie zajmuje trwałe miejsce w głównym nurcie badań w nauce o organizacji i zarządzaniu. Eksplozja zainteresowania problematyką zaufania, przypadająca na lata 90. i początek XXI wieku miała wiele przyczyn – jak wskazują badacze, złożyły się na nią czynniki takie jak: początek badań nad kapitałem społecznym (Fukuyama, 1995; Putnam, 2000), zmiany systemowe w łańdźie światowym (Rose-Ackerman, 2001a; Sztompka, 1996; Sztompka, 1999), wzrost usiecienia rynków (Gulati, 1998; Gulati i Gargiulo, 1999; Mizruchi i Stearns, 2001; Powell i Smith-Doerr, 1994) i wzrastająca konieczność współpracy między firmami na globalizującym się rynku (Ring i Van de Ven, 1994; Vlaar i in., 2007). Jednocześnie dość charakterystyczne jest, że w literaturze tego okresu dominuje pozytywne podejście do problematyki zaufania. Często odpowiedzią na szerokie problemy społeczne, będące związane na przykład z transformacją, jest konieczność budowy „większego zaufania” na wielu płaszczyznach (np. Fukuyama, 1995). Podobnie jako receptę na wiele problemów wewnątrz organizacji i we współpracy między nimi podaje się konieczność „wzrostu zaufania” (Möllering, 2006). Innymi słowy, często za niekwestionowane założenie przyjmuje się, że zaufanie jest dobrem. Na poziomie ogólnym, jak pisze Sztompka (2007, s. 303) „Zaufanie traktuje się jako ważny element jakości życia”. Początkowy entuzjazm dotyczący zaufania w ostatnich latach wydaje się zastępowany ostrożniejszym i bardziej zrównoważonym podejściem, w którym wskazuje się zarówno na zalety, jak i zagrożenia płynące z zaufania (Lewicki i in., 1998, Wicks i in., 1999), a także coraz większą uwagę poświęca się pojęciu nieufności (Hardin, 2004).

W badaniach decyzji istotne miejsce zajmuje problematyka zaufania w sytuacji gry, gdy decydenci mają choć częściowo niezgodne interesy. Jest to obszar bogato opisany w literaturze (zob. np. Czarnik, 2007; Zaleśkiewicz i Hełka, 2007). Najbardziej znana jest w tym kontekście tzw. gra zaufania (Kreps, 1990). W klasycznej grze zaufania bierze udział dwóch uczestników: inwestor i powiernik. Inwestor wybiera pomiędzy decyzją: ufać (T) bądź nie ufać (NT). Jeśli zdecyduje się nie ufać (NT), otrzymuje określoną wypłatę (np. 10), w takim wypadku powiernik również otrzymuje 10. Jeśli inwestor decyduje się zaufać (T), ciężar decyzji przesunięty jest na powiernika. Może on uszanować zaufanie (H) bądź go nadużyć (NH), przy czym osobisty

zysk z nadużycia zaufania jest zawsze większy. Na przykład, w przypadku NH otrzymuje 30, a w przypadku H 20. Inwestor nie otrzymuje nic, gdy powiernik nadużywa zaufania (NH) i 20, jeśli powiernik uszanuje zaufanie (H). Klasyczne rozumowanie w ramach teorii gier prowadzi do równowagi, w której dla inwestora racjonalnym wyborem jest nieobdarzanie powiernika zaufaniem (NT), a jeśli już do tego dojdzie, racjonalnym rozwiązaniem dla powiernika jest nadużycie zaufania (NH). Przedstawiona tutaj skrótowo koncepcja gry zaufania została następnie rozwinięta np. w grze inwestycyjnej (czyli ciągłej wersji gry zaufania, zob. Berg i in., 1995) i w mini-grze zaufania (Zaleśkiewicz i Hełka, 2007). Wyniki eksperymentów wskazują, że gracze częściej, niż wskazywałaby na to wąska kalkulacja, wybierają w grach zaufania strategie kooperatywne (zob. przegląd badań w Czarnik, 2007), co pozwala postawić ciekawe pytania do dalszych badań.

Przyjęte w tym tekście rozumienie pojęcia zaufania jest odmienne od zaprezentowanego powyżej – odnosi się nie do gier, lecz do sytuacji, gdy wynik naszego działania zależy od zachowania innych, ale nie jest to świadomy konflikt interesów. Jest to sposób rozumienia zaufania rozwinięty np. w socjologii (Luhmann, 1979; Sztompka, 2007). Opierając się na dotychczasowych badaniach i istniejącej literaturze teoretycznej, chcielibyśmy omówić rozumienie zaufania i nieufności w kontekście podejmowania decyzji, a także porównać ze sobą pojęcia zaufania i nieufności, wskazując na ich rozłączność i wzajemną niezależność.

## Zaufanie w podejmowaniu decyzji

---

Rola zaufania w kontekście podejmowania decyzji wynika z generalnego zorientowania ludzkich działań na przyszłość (Sztompka, 2007). Im skutki naszych działań są bardziej odległe w czasie, tym większy jest stopień niepewności, bowiem wraz z upływem czasu mogą pojawiać się nowe, nieprzewidziane okoliczności: „Nie jesteśmy w stanie zdobyć wystarczającej wiedzy na temat przyszłości. Co więcej, dotyczy to nawet przyszłości, którą sami tworzymy za sprawą swoich decyzji” (Luhmann, 1994, s. 12–13, za: Sztompka, 2007, s. 59).

Świat społeczny, w którym żyjemy, składający się z innych ludzi, charakteryzuje się wysokim stopniem niepewności. Jak wiemy z teorii decyzji, wybór w warunkach niepewności charakteryzuje się tym, że

„działania, między którymi trzeba dokonać wyboru, mogą prowadzić do różnych konsekwencji, a przy tym osoba dokonująca wyboru nie wie, która z tych konsekwencji się zrealizuje” (Tyszka, 2010, s. 191–192). Natomiast decyzje podejmowane w warunkach całkowitej niepewności to takie, w których skutki wyboru określonego działania są w pełni nieprzewidywalne – „nie znamy ani wielkości możliwych skutków działań, ani ich prawdopodobieństw” (ibidem, s. 340). Co więcej, w warunkach całkowitej niepewności może brakować nawet wiedzy na temat istnienia możliwych stanów rzeczy i możliwych wyników rozważanych działań. Jeśli moglibyśmy oszacować prawdopodobieństwa, z jakimi zrealizują się różne konsekwencje podejmowanych działań, znajdowalibyśmy się w sytuacji ryzyka (Tyszka, 2010, s. 192), w której można podejmować decyzje zgodnie z paradygmatem racjonalnej kalkulacji.

Niepewność wynika z faktu, że świat, w którym działamy, ma charakter *społeczny*, tj. składa się on z innych ludzi – a ich zachowań i wyborów nie jesteśmy w stanie ani przewidzieć w sposób pewny, ani zupełnie kontrolować. Jest to konsekwencją kilku elementów. Po pierwsze, nie mamy pełnej informacji na temat działania innych i jego różnorodnych uwarunkowań. Po drugie, ludzie w podejmowaniu decyzji są wolni, co oznacza, że mogą działać w sposób niemożliwy do przewidzenia. Po trzecie, ludzie zachowują się w sposób, który Sztompka (2007, s. 64–65) nazywa „refleksyjnym”, tzn. podejmują działania na podstawie przekonań i interpretacji doświadczeń z przeszłości, których przyszłych form nie jesteśmy w stanie przewidzieć.

Zaufanie ma największe znaczenie w warunkach (całkowitej) niepewności. Jego atrakcyjność polega na tym, że jest ono znakomitym „środkiem uspokajającym” (Beckert, 2006) na niepewność (Koźmiński, 2004, s. 13–34), szczególnie na zdefiniowaną powyżej całkowitą niepewność. Zaufanie nie redukuje niepewności, ale umożliwia działanie pomimo jej istnienia. Co czyni zaufanie szczególnym środkiem radzenia sobie z niepewnością? Jak pisze Moellering (2006, s. 106), ten wyjątkowy element uchwycił prawie 100 lat temu Georg Simmel, nazywając zaufanie „stanem umysłu, który nie dotyczy wiedzy, który jest jednocześnie znacznie mniej i więcej niż wiedzą” (cyt. w: Moellering, 2006, s. 106). Współcześnie A. Giddens (1991) rozwija tę myśl, pisząc, że zaufanie „zakłada przeskok do zaangażowania; tej cechy zaufania nie sposób pominąć” (Giddens, 1991, s. 19). Zaufanie umożliwia więc działanie w warunkach niepewności (Nooteboom, 2002), zakładając po-

myślne dla nas reakcje partnerów w życiu społecznym. Obrazowo przedstawił to Piotr Sztompka (2007, s. 69–70), pisząc, że „zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi”. Zaufanie zmniejsza postrzegane przez decydenta ryzyko i niepewność związane z zachowaniem innym, dlatego „możliwości działania zwiększają się proporcjonalnie do wzrostu zaufania” (Luhmann, 1979, s. 40). Jeśli ludzi łączą więzi zaufania, zmniejsza się potrzeba monitoringu i kontroli.

Istotna rola zaufania w podejmowaniu decyzji jest zatem związana właśnie z pojęciem niepewności. Działania innych ludzi nie są w stu procentach przewidywalne, dlatego też sytuacje decyzyjne w życiu społecznym są trudne i skomplikowane. W warunkach tak wysokiego skomplikowania podejmowanie decyzji w duchu racjonalnego wyboru (tzn. oparcia się każdorazowo na kalkulacji) nie jest możliwe. Zaufanie i nieufność stają się w takich sytuacjach heurystykami decyzyjnymi (zob. Kramer, 1999; Kramer, 2006), dzięki którym można podejmować decyzje sprawniej, łatwiej i szybciej.

Heurystyki decyzyjne można określić jako ogólne reguły działania używane w sytuacjach podejmowania decyzji odnoszących się do sytuacji niepewnych i problematycznych (Squire i in., 2009). Stanowią swego rodzaju „autopilot”, zmniejszając niepewność w codziennym działaniu i w interakcjach społecznych. Heurystyki to zwykle zestawy przyjmowanych pośrednio lub bezpośrednio sposobów na rozwiązywanie powszechnie występujących problemów w konkretnych dziedzinach (Kramer, 2006, s. 70). Na doniosłe znaczenie takich zbiorów zasad zwracają uwagę w swoich badaniach Macko i Tyszka (2009, s. 480), pisząc, że „w rzeczywistych sytuacjach ludzie dysponują niewielkimi i zwykle niejasnymi informacjami na temat prawdopodobieństw i rezultatów (...) W takich sytuacjach ludzie mogą opierać swoje decyzje na zasadach, które nie wymagają oceniania prawdopodobieństw odpowiednich wydarzeń”. We wcześniejszych badaniach zauważono nawet, że w sytuacjach niepewności w życiu społecznym ludzie w ogóle nie interesują się prawdopodobieństwami i kalkulacją w duchu klasycznego ryzyka (Tyszka i Zaleśkiewicz, 2006, s. 16–24). Heurystyki decyzyjne dostarczają prostych reguł dla decydentów, w sytuacjach gdy podejmowanie decyzji za pomocą rozważania każdorazowo ryzyk, możliwych scenariuszy, aspiracji i preferencji byłoby kosztowne i czasochłonne (Messick i Kramer, 2001, s. 106–107). Dowody na istnienie różnego rodzaju heurystyk można znaleźć w niemal każdej dzie-

dzinie życia społecznego. Pomagają one ludziom oceniać problemy i podejmować decyzje. Pojęcie heurystyk przypomina koncepcję amatorskich teorii na temat rzeczywistości (zob. np. Kramer, 2006; Tyszka i in., 2008).

Warto zaznaczyć, że prezentowane tutaj znaczenie heurystyki jest odmienne od dominującego w literaturze na temat teorii decyzji rozumienia tego pojęcia. Bardziej rozpowszechnione jest definiowanie heurystyki w znaczeniu poznawczym (np. Tversky i Kahneman, 1974), gdy używa się tego pojęcia, określając uproszczone reguły wnioskowania. W podejściu tym heurystyka pozwala na uproszczenie problemu decyzji, oferując poznawczą „drogę na skróty” (np. heurystyka afektu oznacza wydawanie sądu na temat ryzyka związanego z jakimś działaniem wyłącznie na podstawie negatywnego bądź pozytywnego nastawienia, bez dalszej analizy; por. Tyszka, 2010, s. 132).

Koncepcja heurystyk decyzyjnych ma swoje źródła w obszarze badań behawioralnych nad procesami podejmowania decyzji. Ich źródło tkwi w banalnym, z dzisiejszej perspektywy, uznaniu, że ludzie nie są decydentami w pełni racjonalnymi, a ich decyzje są ograniczenie racjonalne (March i Simon, 1958). W ramach tej perspektywy pełna racjonalność nie jest możliwa ze względu na ludzkie niedoskonałości w procesie poszukiwania, porządkowania, odbierania i rozumienia informacji (Kramer, 2006, s. 80). Decyzje ludzkie nie są zatem optymalne, lecz satysfakcjonujące w ramach określonego zestawu kryteriów. Podstawowe twierdzenie o ograniczonej racjonalności jednostek ludzkich jako decydentów legło u podstaw idei poszukiwania heurystyk decyzyjnych. Prawdopodobnie pierwszym, który w tym sensie użył pojęcia „heurystyka”, był w tym sensie George Polya (1945, cyt. za: Messick i Kramer, 2001, s. 104). Określone heurystyki są używane w sytuacjach, gdy nie ma innych możliwości podjęcia decyzji (np. dojścia do rozwiązania drogą rozumowania logicznego czy statystycznego) lub gdy ich stosowanie byłoby nieefektywne (Messick i Kramer, 2001, s. 105). Stosowanie heurystyk, poprzez oferowanie uproszczeń, ogranicza postrzeganą niepewność, pozwala na szybkie podejmowanie decyzji i ogranicza postrzegany stopień kompleksowości życia społecznego.

Istniejące badania wskazują, że w sytuacjach życia społecznego zaufanie może stać się taką właśnie heurystyką. Zaufanie nakazuje w sytuacji niepewności podjąć decyzję, która wystawia decydenta na zależność od działania innych osób (Sztompka, 2007). Okazując zau-



fanie, można wiele zyskać, okazujący je decydent przyjmuje jednak na siebie ryzyko, że zaufanie to zostanie zawiedzione i wówczas poniesie stratę (Kramer, 2006, s. 68). Zaufanie oznacza przyjęcie optymistycznych założeń i działanie „jak gdyby określone scenariusze nie mogły się w przyszłości wydarzyć” (Lewis i Weigert, 1985, s. 969). Warto zauważyć, że nie wszystkie decyzje zawierają dylemat zaufania. Jeśli mamy ugruntowane poznawczo powody do okazania zaufania lub nieufności, w praktyce nie mamy do czynienia z żadnym dylematem (Hardin, 1993; Luhmann, 1988).

Definiowanie zaufania w duchu podejmowania decyzji, czyli w kontekście konkretnych działań, a nie wyłącznie jako ogólnej psychologicznej dyspozycji (*attitude*), jest wprawdzie niedominujące, ale już dobrze ugruntowane w literaturze (zob. np. przegląd literatury w: Messick i Kramer, 2001, s. 91–92). Pozwala ono uniknąć szeroko omawianego w literaturze metodologicznego skrzywienia w badaniach empirycznych opierających się na pytaniu ludzi o ich postawy, gdzie zwykle można zauważyć różnice między deklaracyjnymi wartościami a faktycznymi działaniami.

Analiza literatury zwraca uwagę na fakt koncentracji dotychczasowych badań na zaufaniu, z wyraźnym zaniedbaniem problematyki nieufności. Nieufność jest albo zupełnie pomijana, albo pojawia się uzupełniająco jako proste zaprzeczenie zaufania (Moellering, 2006; Sztompka, 2007). Na tej zasadzie można byłoby traktować zaufanie i nieufność łącznie jako analogiczne heurystyki decyzyjne. Jest to jednak, naszym zdaniem, zbyt daleko idące uproszczenie. W drugiej części tekstu zestawiamy ze sobą pojęcia zaufania i nieufności, wskazując na istotne podobieństwa i różnice, które powodują także, że w procesie podejmowania decyzji ich stosowanie może doprowadzić do odmiennych (a nie przeciwstawnych) efektów.

## Zaufanie a nieufność

---

W przeciwieństwie do zaufania nieufność rzadko do tej pory była ujmowana jako samodzielny problem badawczy (Cook i in., 2005, Hardin, 2004). Jak zauważyli Cook i in. (2005, s. 60), „o zaufaniu dowiadujemy się prawdopodobnie równie wiele poprzez analizę nieufności, jak i przez analizę roli zaufania”. Na początku pojawiania się w programach badawczych nieufność była postrzegana jako proste przeciwieństwo zau-

fania, opierając się na przekonaniu o funkcjonalnej ekwiwalentności obu pojęć. Jak wskazywano, zarówno zaufanie, jak i nieufność związane są z działaniem – zaufanie zakłada działanie oparte na optymistycznych oczekiwaniach, że przyszłe zachowania innych będą dla nas korzystne, podczas gdy nieufność każe się przed tymi działaniami aktywnie zabezpieczyć (Cook i in., 2005). Z punktu widzenia podejmowania decyzji zaufanie i nieufność pełnią podobną rolę, tzn. stanowią heurystyki pomagające ludziom w radzeniu sobie z kompleksowością i niepewnością w życiu społecznym (Lewis i Weigert, 1985; Luhmann, 1979). Zaufanie utożsamiano często z zachowaniem kooperatywnym, podczas gdy nieufność z niekooperatywnym (Arrow, 1974; Axelrod, 1974). W swojej wpływowej publikacji Piotr Sztompka (2007) nazywa nieufność lustrzanym odbiciem zaufania, jak nawet sama konstrukcja słowa, poprzez prostą negację (*nie-ufność*, *dis-trust*) wydawałaby się wskazywać.

W ostatnich latach jednak pojawiły się prace, które nakazują postawienie znaku zapytania wobec problematyzowania zaufania i nieufności jako przeciwieństw na jednym kontinuum (Lewicki i in., 1998; Ullman-Margalit, 2004). Na jakościową różnicę między oboma pojęciami wskazują zasadnicze różnice w ich rozumieniu.

Po pierwsze, zarówno zaufanie, jak i nieufność często opisywane są w kategoriach normatywnych, gdzie zaufaniu przypisuje się etykietę „dobra”, a nieufności – „zła” (Cook i in., 2005; Lewicki i in., 1998). Milcząco zakłada się, że nieufność jest dysfunkcją i w związku z tym należy ją zmniejszać, podczas gdy zaufanie jest dobrem, które bezwarunkowo powinno się pomnażać. Jednak, jak przecież zauważono dość dawno, ani zaufanie, ani nieufność nie są jednoznacznie dobre czy moralne: „istnieją etyczne, jak i nieetyczne relacje oparte na zaufaniu” (Baier, 1986, s. 232). Przykładów dostarczają choćby empiryczne studia organizacji mafijnych (Gambetta, 1996) czy więzów nepotyzmu (Kang, 2003) i korupcji (Cartier-Bresson, 1997; Rose-Ackerman, 2001b). Jednocześnie, kognitywnie nieufność bywa funkcjonalna w pewnych sytuacjach, jak na przykład w konstruowaniu systemów politycznych (Braithwaite, 1998) czy w relacjach osobistych, gdy jest ugruntowana poznawczo (Sztompka, 2007). Dlatego sztucznością wydaje się umieszczanie zaufania i nieufności jako dwóch ekstremów na linii dobro–zło.

Po drugie, zaufanie i nieufność wyłaniają się w wyniku różnych procesów. Budowanie zaufania to proces długotrwały i wymagający zwykle wysiłków obu stron. Nieufność ma często charakter bardziej

„katastroficzny”: może być rezultatem pojedynczego działania, ostrej rozmowy, niewłaściwego zachowania czy nawet nieszczęśliwego zbiegu okoliczności (Lane i Bachmann, 1997; Lewicki i Bunker, 1995). Six (2005, s. 5) przytacza w tym kontekście słowa pewnego duńskiego męża stanu: „zaufanie przychodzi pieszo, a odjeżdża konno”.

Po trzecie, w sensie kosztów działania (abstrahując od utraconych możliwości) źle ulokowane zaufanie przynosi znacznie większe straty niż nieuzasadniona nieufność. W sytuacji wątpliwej postawa nieufna może się okazać roztropna, podczas gdy zaufanie mogłoby zostać ocenione jako naiwność (Cook, 2005), co wyraża znane w USA powiedzenie „nie wąż we własne wątpliwości” (*if there is any doubt, there is no doubt*) przydatne w wielu sytuacjach życia codziennego. Na przykład przy podejmowaniu decyzji dotyczących bardzo istotnych aspektów naszego życia (np. wybór osoby wykonującej zabieg, który może uratować nam życie, wybór osoby do opieki nad naszym jedynym dzieckiem), intuicje oparte na nieufności i zaufaniu mają kluczowe znaczenie (Cook i in., 2004).

Po czwarte, z punktu widzenia wyboru działania zaufanie i nieufność różnią się zasadniczo. O ile udowodnienie, że ktoś jest niegodny zaufania jest stosunkowo nietrudne, o tyle uzyskanie pewności, że drugiego można obdarzyć zaufaniem jest praktycznie niemożliwe. Drugi człowiek może bowiem zawsze dokonać wyboru niezgodnego z naszymi oczekiwaniami (Moellering, 2006; Nooteboom, 2002). Pełna kontrola nad drugim człowiekiem wykluczałaby w ogóle potrzebę zaufania, ponieważ dawałaby nam pewność co do działań innych (Mollering, 2005). Uzyskanie takiej pewności oznaczałoby ponadto pozbawienie naszych partnerów w życiu społecznym możliwości dokonywania wyborów (Nooteboom, 2002). Co więcej, o ile zaufanie można sfalsyfikować poprzez podjęcie w oparciu o nie działania i przekonanie się, czy osoba nim obdarzona jest faktycznie wiarygodna, o tyle w przypadku nieufności jest to często trudne, ponieważ nakazuje ona raczej powstrzymanie się od wchodzenia w relację (Gambetta, 1988; Luhmann, 1979). W skrajnych przypadkach „patologiczna (bezwartunkowa) nieufność powstrzymuje człowieka przed wchodzeniem w jakiegokolwiek reakcje, przez co pozbawia go możliwości zdobycia także pozytywnych doświadczeń” (Nooteboom, 2002, s. 207). Generalnie niechętnie wchodzimy w relacje z ludźmi, którym nie ufamy, zatem nawet gdyby potencjalny partner był godny zaufania, w przypadku postawy nieufności z naszej strony nie ma on szansy, aby to udowod-

nić. Jest to prawdopodobnie główną przyczyną, przez którą cykle nieufności są tak trudne do przełamania (zob. np. Rose-Ackerman, 2001b; Cook i in., 2004a).

Po piąte, na rzecz koncepcyjnego rozdzielenia zaufania i nieufności przemawia fakt, że do ich budowania przyczyniają się odrębne procesy – elementy, które przyczyniają się do ograniczania nieufności nie muszą jednocześnie budować zaufania. Konceptualizację tę wspierają, wprawdzie wciąż nieliczne, opublikowane badania empiryczne. Np. K. Cook z zespołem (Cook i in., 2004b) przeprowadziła badania zaufania w relacji pacjent–lekarz, które dowodzą, że elementy zachowania lekarzy wobec pacjentów, które powodują brak nieufności (jak np. punktualność, kompetentne prowadzenie dokumentacji), wcale nie wpływają na zwiększający się poziom zaufania, lecz są uznawane za „oczywisty” fragment roli lekarza. Zaufanie budowało się w tych relacjach poprzez dodatkowe zachowania wskazujące na więź specjalnego rodzaju bądź zachowania, które – zdaniem pacjentów – wykraçały poza przyjęte normy standardowej opieki lekarskiej.

Po szóste, zarówno zaufanie, jak i nieufność są wprawdzie zorientowane na przyszłość, ale odnoszą się do odmiennych oczekiwań wobec partnerów. Wskazują na to badania przeprowadzone na początku lat 90. przez Sitkin i Roth (1993) w organizacjach zatrudniających pracowników-nosicieli wirusa HIV. Jak wskazują te badania, zaufanie jest zorientowane operacyjnie i jest związane z oczekiwaniami dotyczącymi umiejętności realizowania konkretnych zadań (*task reliability*). W organizacjach bierze się pod uwagę, że wprawdzie osób cierpiących na HIV/AIDS mogą dotyczyć częstsze absencje i związane z tym kłopoty z realizacją zadań, jednak te problemy nie wpływają na generalne zaufanie do nich. Nieufność tymczasem, jak wskazują Sitkin i Roth (ibidem), odnosi się do przekonania, że partner wyznaje wartości, które są niezgodne z wartościami kultury organizacyjnej firmy (*value incongruence*). HIV/AIDS w tym kontekście „stygmatyzuje” pracowników i sprawia, że współpracownicy deklarują wobec nich ogólną nieufność.

Nawet zatem pobieżny przegląd literatury wskazuje, że istnieją silne argumenty, które nakazywałyby koncepcyjne rozdzielenie zaufania i nieufności. Przemawia za tym jednak jeszcze dodatkowo literatura dotycząca doświadczeń rzekomo ambiwalentnych (w kontekście organizacyjnym zob. np. Farjoun, 2010). Ludzkie relacje mają charakter wielowymiarowy i wcale nie jest rzadkością jednoczesne doświadczanie, nawet w tej samej relacji, zaufania i nieufności. „Tak samo jak

możemy odczuwać, że inna osoba nas jednocześnie przyciąga i odpycha, że kogoś lubimy i nie lubimy, kochamy i nienawidzimy, tak samo możliwe jest jednoczesne zaufanie i nieufność wobec innych” (Lewicki i in., 1998, s. 449). Ambiwalentne odczucia w ramach tych samych relacji są powszechnym doświadczeniem ludzkim (Freud, 1918), dlatego patrzenie na zaufanie i nieufność jako wzajemnie się wykluczające pojęcia wydaje się być niewłaściwe.

Często odczuwamy wobec tej samej osoby i zaufanie, i nieufność, relacje międzyludzkie są bowiem wielowymiarowe. W ramach tej samej relacji możemy przechodzić przez różnego rodzaju wspólne doświadczenia, mające miejsce w różnych kontekstach, i przynoszące różne rezultaty. Na przykład mamy przyjaciela, któremu powierzamy najgłębsze sekrety (bo wiemy, że niezależnie od okoliczności zachowa je dla siebie), ale nigdy nie pożyczylibyśmy mu pieniędzy (bo wiemy, że potrafi przepuścić nawet najmniejszą kwotę i nigdy nie oddaje długów). W miarę upływu czasu w naszej znajomości nauczyliśmy się zatem, że są zarówno obszary, w których możemy sobie ufać, jak i takie, w których dla własnego dobra lepiej wykazywać się nieufnością. Podobnie może być w relacji służbowej, gdy chętnie zdecyduję się na napisanie ze współpracowniczką artykułu do naukowego periodyku, ale, na przykład, nie zgodzę się, aby wspólnie wykładać przedmiot. Z doświadczenia wiem bowiem, że jest ona świetnym badaczem, jednak fatalnym i nielubianym wykładowcą. Jednoczesne występowanie, w ramach tej samej relacji, nieufności i zaufania jest powszechne i funkcjonalne, ponadto wydaje się, że nie odbieramy ich jako trudności, a raczej uczymy się z nimi funkcjonować.

W relacjach biznesowych partnerzy mogą okazywać sobie zaufanie w niektórych obszarach, a nieufność w innych (Mesquita, 2007). Co więcej, partnerzy mogą celowo pielęgnować jednocześnie i zaufanie, i nieufność tak, aby mieć możliwość czerpania korzyści z obu tych mechanizmów i jednocześnie kompensować słabości z nich wynikające (Vlaar i in., 2007). Langfred (2004, s. 391) pisze, że „niewielki sceptycyzm nie wyrządził jeszcze nikomu krzywdy”, wskazując, że z punktu widzenia decyzji biznesowych najkorzystniejsza może okazać się kombinacja zaufania i nieufności. Kombinację praktycznych efektów współistnienia zaufania i nieufności w relacjach przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Praktyczne współwystępowanie zaufania i nieufności

<p><b>Wysokie zaufanie</b> charakteryzuje się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nadzieją</li> <li>– wiarą</li> <li>– pewnością</li> <li>– aktywnością</li> <li>– inicjatywą</li> </ul>	<p>Wysoka spójność wartości Wspieranie współzależności Wykorzystywanie szans Nowe inicjatywy</p>	<p>„Kontrola jest najwyższą formą zaufania” Silna segmentacja w relacji i mocne powiązania wewnątrz segmentów Wykorzystywanie okazji z jednoczesną uważną kontrolą obszarów ryzykownych</p>
<p><b>Niskie zaufanie</b> charakteryzuje się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– brakiem nadziei</li> <li>– brakiem wiary</li> <li>– brakiem pewności</li> <li>– pasywnością</li> <li>– wahaniem</li> </ul>	<p>Powierzchowne relacje Ograniczona współzależność Wyłącznie podstawowe interakcje Zawodowa grzeczność</p>	<p>Oczekiwanie niepomyślnych zdarzeń Zakładanie negatywnych intencji Kontrola współzależności Uderzenia wyprzedzające Paranoja</p>
	<p><b>Niska nieufność</b> charakteryzuje się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– brakiem strachu</li> <li>– brakiem sceptycyzmu</li> <li>– brakiem cynizmu</li> <li>– słabą kontrolą</li> <li>– brakiem czujności</li> </ul>	<p><b>Wysoka nieufność</b> charakteryzuje się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– strachem</li> <li>– sceptycyzmem</li> <li>– cynizmem</li> <li>– ostrożnością</li> <li>– czujnością</li> </ul>

Źródło: Lewicki i in. (1998, s. 445).

## Podsumowanie

Przytoczone w tekście argumenty i wyniki istniejących badań wskazują, że dominujące do tej pory rozumienie zaufania i nieufności jako pojęć przeciwstawnych wydaje się zbyt prostym uproszczeniem i nie odzwierciedla faktycznych doświadczeń ludzi. Nieliczne wciąż badania empiryczne dotyczące zarówno zaufania, jak i nieufności, które przywołaliśmy, wskazują, że wzajemnie się one nie wykluczają i mogą współwystępować w ramach tych samych relacji. W tym kontekście istotne wydaje się, aby w programach badań empirycznych precyzować pojęcia zaufania i nieufności zrywając z ich generalizowaniem. Oznacza to dążenie w badaniach empirycznych do opisywania zarówno zaufania, jak i nieufności na konkretnych wymiarach adresatów (zaufanie

do X, nieufność do Y) i obiektów (zaufanie do X w zakresie Z, nieufność do X w zakresie Q).

Jednocześnie, jak staraliśmy się zasygnalizować, większą uwagę powinno poświęcić się pojęciu nieufności, zrywając z przypisywanym do tej pory zaufaniu i nieufności wartościowaniem. Praktyczny brak badań empirycznych nad nieufnością uniemożliwia weryfikację koncepcji, które staraliśmy się omówić, a które z jednej strony wskazują na destrukcyjną siłę nieufności (np. w systemach społecznych), a z drugiej zwracają uwagę na jej funkcjonalność w pewnych kontekstach (np. we współpracy w biznesie, w systemach politycznych). O ile koncepcja zaufania została już bogato opracowana teoretycznie i wzmocniona serią badań empirycznych zarówno ilościowych, jak i (szczególnie w ostatnich latach) jakościowych, o tyle badania nad nieufnością są wciąż w fazie koncepcyjnej. Większość teoretycznych twierdzeń na temat nieufności, które mogłyby się stać zaczątkiem programów empirycznych, jest zbudowana na idei zaprzeczenia zaufania. Tymczasem, jak staraliśmy się wykazać w drugiej części tekstu, nieufność zasługuje na niezależną problematyzację, która powinna stać się następnie podstawą badań empirycznych.

## Bibliografia

- Arrow, K. (1974). *The limits of organization*. New York: Norton.
- Axelrod, R.M. (1974). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Baier, A. (1986). Trust and antitrust. *Ethics*, 96, 231–260.
- Beckert, J. (2006). *Trust and markets*. W: R. Bachmann i A. Zaheer (red.), *Handbook of Trust Research*. Cheltenham. UK: Edward Elgar.
- Berg, J., Dickhaut, J. i McCabe, K. (1995). Trust, Reciprocity, and Social History. *Games & Economic Behavior*, 10, 122–142.
- Braithwaite, J. (1998). Institutionalizing trust: enculturating distrust. W: V. Braithwaite i M. Levi (red.), *Trust and Governance*. New York: Russell Sage.
- Cartier-Bresson, J. (1997). Corruption Networks, Transaction Security and Illegal Social Exchange. *Political Studies*, 45, 463–476.
- Cook, K., Hardin, R. i Levi, M. (2005). *Cooperation without trust*. New York: Russell Sage Foundation.
- Cook, K., Rice, E.R.W. i Gerbasi, A. (2004a). The Emergence of Trust Networks under Uncertainty: The Case of Transitional Economies-

- Insights from Social Psychological Research. W: J. Kornai, B. Rothstein i S. Rose-Ackerman (red.), *Creating Social Trust in Post-Socialist Transition*. Palgrave Macmillan.
- Cook, K.S. (2005). Networks, norms, and trust: The social psychology of social capital\* 2004 cooley mead award address. *Social Psychology Quarterly*, 68, 4–14.
- Cook, K.S., Kramer, R.M., Thom, D.H., Stepanikova, I., Bailey Mollborn, S. i Cooper, R.M. (2004b). Trust and distrust in patient-physician relationships: perceived determinants of high and low-trust relationships in managed-care settings. W: R.M. Kramer i K.S. Cook (red.), *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*. New York: Russell Sage Foundation.
- Czarnik, S. (2007). Gry eksperymentalne i manowce racjonalistycznego egoizmu. *Decyzje*, 8, 27–52.
- Farjoun, M. (2010). Beyond Dualism: Stability and change as a Duality. *The Academy of Management Review*, 35, 202–225.
- Freud, S. (1918). *Totem and taboo*. New York: Vintage.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: making and breaking cooperative relations*. New York: Blackwell.
- Gambetta, D. (1996). *The Sicilian Mafia: the business of private protection*. Harvard University Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293–317.
- Gulati, R. i Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104, 1398–1438.
- Hardin, R. (1993). The street-level epistemology of trust. *Politics & Society*, 21, 505–529.
- Hardin, R. (2004). *Distrust*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kang, D.C. (2003). Transaction Costs and Crony Capitalism in East Asia. *Comparative Politics*, 35, 439–458.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Reviews in Psychology*, 50, 569–598.
- Kramer, R.M. (2006). Trust as situated cognition: An ecological perspective on trust decisions. W: R. Bachmann i A. Zaheer (red.) *Handbook of trust research*. Edward Elgar Publishing.



- Kreps, D. (1990). *Cooperate Culture and Economic Theory*. W: J. Alt i K. Shepsle (red.), *Perspectives on positive political economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lane, C. i Bachmann, R. (1997). Co-operation in inter-firm relations in Britain and Germany: the role of social institutions. *British Journal of Sociology*, 48, 226–254.
- Langfred, C.W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47, 385–399.
- Lewicki, R. i Bunker, B. (1995). *Trust in relationships: a model of trust development and decline*. W: B.B. Bunker i J.Z. Rubin (red.), *Conflict, cooperation and justice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewicki, R., McAllister, D.J. i Bies, R.J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438–458.
- Lewis, J.D. i Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–986.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power: two works*. Chichester, NY: Wiley.
- Luhmann, N. (1988). *Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives*. W: D. Gambetta (red.), *Trust making and breaking cooperative relation*. Oxford: Basil Blackwell.
- Macko, A. i Tyszka, T. (2009). Entrepreneurship and risk taking. *Applied Psychology*, 58, 469–487.
- March, J.G.S. i Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mesquita, L.F. (2007). Starting over when the bickering never ends: rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators. *Academy of Management Review*, 32, 72–91.
- Messick, D.M. i Kramer, R.M. (2001). *Trust as a form of shallow morality*. W: K.S. Cook (red.), *Trust in society*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Mizruchi, M.S. i Stearns, L.B. (2001). Getting Deals Done: The Use of Social Networks in Bank Decision-Making. *American Sociological Review*, 66, 647–671.
- Möllering, G. (2005). The trust/control duality: An integrative perspective on positive expectations of others. *International Sociology*, 20.
- Möllering, G. (2006). *Trust: reason, routine, reflexivity*. Oxford, UK: Elsevier.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Powell, W.W. i Smith-Doerr, L. (1994). *Networks and economic life*. W: N.J. Smelser i R. Skoldberg (red.), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Touchstone.

- Ring, P.S. i van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90–118.
- Rose-Ackerman, S. (2001a). Trust and Honesty in Post-Socialist Societies. *Kyklos*, 54, 415–443.
- Rose-Ackerman, S. (2001b). Trust, honesty and corruption: reflection on the state-building process. *European Journal of Sociology*, 42, 526–570.
- Sitkin, S.B. i Roth, N.L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic „remedies” for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367–392.
- Six, F. (2005). *The trouble with trust – the dynamics of interpersonal trust building*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Squire, B., Cousins, P.D. i Brown, S. (2009). Cooperation and Knowledge Transfer within Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Properties of Trust, Relationship Duration and Supplier Performance. *British Journal of Management*, 20, 461–477.
- Sztompka, P. (1996). Trust and Emerging Democracy: Lessons from Poland. *International Sociology*, 11.
- Sztompka, P. (red.) (1999). *Imponderabilia wielkiej zmiany: mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie – fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Tversky, A. i Kahneman, D. (1974). Judgement under certainty: heuristics and biases. *Science*, 185, 453–463.
- Tyszka, T. (2010). *Decyzje: perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Tyszka, T. i Zaleskiewicz, T. (2006). When does information about probability count in choices under risk? *Risk analysis*, 26, 1623–1636.
- Tyszka, T., Zielonka, P., Dacey, R. i Sawicki, P. (2008). Perception of randomness and predicting uncertain events. *Thinking & Reasoning*, 14, 83–110.
- Ullman-Margalit, E. (2004). *Trust, distrust and the in-between*. W: R. Hardin (red.) *Distrust*. New York: Russell Sage Foundation.
- Vlaar, P.W.L., van den Bosch, F.A.J. i Volberda, H.W. (2007). On the evolution of trust, distrust and formal coordination and control in interorganizational relationships: Towards an integrative framework. *Group and Organization Management*, 32, 407–428.
- Wicks, A.C., Berman, A.L. i Jones, T.M. (1999). The structure of optimal trust: moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24, 99–116.
- Zaleskiewicz, T. i Hełka, A. (2007). Trening współpracy/rywalizacji jako forma wpływu na zachowanie ludzi w dwuosobowej grze zaufania. *Decyzje*, 7, 83–103.

Krzysztof Zagórski, Andrzej K. Koźmiński

---

## WYOBRAŹNIA EKONOMICZNA POLAKÓW W CZASACH NIEPEWNOŚCI<sup>1</sup>

---

### Streszczenie

Okres bezpośrednio po zakończeniu światowego kryzysu ekonomicznego, czyli początek drugiej dekady XXI wieku, charakteryzował się w Polsce dużą dozą niepewności ekonomicznej. Łączyła się ona z silnymi postawami etatystycznymi, szczególnie z oczekiwaniami pomocnej ręki państwa. Autorzy omawiają szereg empirycznie zbadanych postaw ekonomicznych społeczeństwa polskiego, traktowanych jako element „wyobraźni ekonomicznej”. Istotne z tego punktu widzenia są między innymi opinie na temat prywatnego i publicznego sektora gospodarki. Analiza dotyczy też współzależności postaw ekonomicznych i politycznych.

---

<sup>1</sup> Referat przedstawiony na seminarium stanowił fragmenty większej całości, opublikowanej następnie jako książka: Zagórski, K. Koźmiński, A.K., Morawski, W., Piotrowska, K., Rae, G., Strumińska-Kutra, M. (2015). *Postawy ekonomiczne w czasach niepewności – Ekonomiczna wyobraźnia Polaków*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, w ramach projektu badawczego finansowanego przez grant Narodowego Centrum Nauki DEC-2011/01/B/HS6/05136. Nie chcąc przedrukowywać fragmentów opublikowanego już tekstu, zachęcamy czytelników do przeczytania książki, a tutaj ograniczamy się tylko do skrótowego przedstawienia jej głównych tez.

Słowa kluczowe: wyobraźnia ekonomiczna, postawy ekonomiczne, etatyzm, niepewność, interwencjonizm, wolny rynek, demokracja

Postawy i poglądy ekonomiczne, a także wynikające z nich w znacznej części bieżące oceny gospodarki, mają istotny wpływ na ekonomiczne zachowania ludzi i oddziałują w ten sposób na ogólniejsze procesy gospodarcze. Wychodząc z tego założenia, uznaliśmy za szczególnie istotne empiryczne zbadanie tych zagadnień w okresie bezpośrednio pokryzysowym, ciągle jeszcze charakteryzującym się znaczną dozą ekonomicznej niepewności. Badania i analizy przeprowadzane były w latach 2012–2014 zgodnie z paradygmatem „wyobraźni ekonomicznej” jako subiektywnego kontekstu obiektywnych zjawisk ekonomicznych (Koźmiński, 2016).

Gospodarka polska funkcjonowała w czasie kryzysu w sposób wyjątkowy w Europie, bowiem zarówno dochód narodowy (PKB), jak i indywidualna konsumpcja ludności nie tylko rosły w latach 2007–2010, zamiast maleć, ale ich tempo wzrostu było prawie identyczne. Kryzys zaowocował jednak wolniejszym wzrostem konsumpcji niż całego PKB na początku drugiej dekady XXI wieku. Mimo ogólnie pozytywnych ocen sytuacji gospodarczej przez ekonomistów i opinię publiczną, spowodowało to przejściowy spadek ocen własnej sytuacji materialnej oraz wzrost pesymizmu dotyczącego jej zmian w najbliższej przyszłości. Opinia publiczna przesadnie szacowała przy tym nieznaczną w rzeczywistości inflację i negatywnie oceniała przyszłe zdolności zakupów dóbr pierwszej potrzeby. Silne było również poczucie niepewności, rozumianej jako trudność przewidywania kierunku zmian warunków materialnych rodziny i bezpieczeństwa zatrudnienia. Niepewność ta, w powiązaniu z gorszymi ocenami warunków życia, wyraźnie wpływała na wzrost tendencji do wydawania raczej niż oszczędzania pieniędzy. Niewielką poprawę nastrojów zaobserwowaliśmy dopiero w 2014 roku. Była ona zapewne zbyt późna i zbyt słaba, aby zapobiec późniejszej zmianie politycznej.

Współczesne społeczeństwo polskie charakteryzuje się silnymi tendencjami etatystycznymi (Koźmiński i Zagórski, 2011). Oczywiście były one też szczególnie wyraźne bezpośrednio po ostatnim kryzysie, kiedy to ludzie oczekiwali gospodarczej aktywności państwa i jego pomocnej ręki w warunkach ekonomicznej niepewności. Polacy zde-

cydowanie opowiadali się wówczas (opowiadają się też i teraz) za własnością państwową wszystkich prawie gałęzi gospodarki z wyjątkiem handlu detalicznego i rolnictwa. Jest tak mimo wyraźnego uznawania przez nich wyższości sektora prywatnego pod względem wydajności pracy, efektywności gospodarowania, opłacalności, dostosowania różnorodnych dóbr i usług do potrzeb konsumentów, jednym słowem: pod względem ekonomicznym. Sektor państwowy ma jednak przeważającym zdaniem wyższość ze społecznego punktu widzenia. Chodzi tu o takie cechy jak dobre płace, stałe zatrudnienie, lepsze stosunki między szefami a pracownikami, dbałość o niekomercyjne cele społeczne i uczciwość. Postrzeganie przejawiających się pod tym względem niedostatków działalności przedsiębiorstw prywatnych i wyższości sektora publicznego wpływa na przeważająco negatywny stosunek do prywatyzacji. Łączy się to z daleko posuniętymi postulatami opiekuńczej funkcji państwa w stosunku nie tylko do obywateli, ale i przedsiębiorstw, w tym także prywatnych, co często nazywane było w przeszłości „postawą roszczeniową”.

Opinie na temat prywatnego i publicznego sektora, a także na temat ekonomicznych funkcji państwa, wiążą się z dominującą w społeczeństwie polskim chęcią pracy na swoim. Około dwóch trzecich dorosłych mieszkańców Polski wolałoby pracować na własny rachunek, niż być zatrudnionym w cudzym, w tym także publicznym przedsiębiorstwie lub instytucji. Niezbyt logiczne wydaje się, że chęć pracy na swoim deklaruje znacznie większy odsetek osób obawiających się, że polska gospodarka odczuje jeszcze dotkliwie skutki kryzysu niż odsetek osób niezywiących takich obaw. Można więc przypuszczać, iż własny biznes zapewnia większe bezpieczeństwo i stabilizację niż praca najemna. Tak jednak nie jest, bowiem właściciele firm i inni pracujący na rachunek własny obawiają się utraty pracy w podobnym stopniu, co zatrudnieni. Obie grupy podobnie również oceniają swoje perspektywy poprawy sytuacji materialnej. Paradoksalnie, deklarowana chęć pracy na swoim nie jest zgodna z postawami wobec sektora publicznego, ponieważ około połowa wyrażających taką chęć wolałaby jednocześnie pracować w przedsiębiorstwie państwowym niż prywatnym. Tak więc ekonomiczne postawy i opinie nie zawsze są konsekwentne.

Jak pisaliśmy, w społeczeństwie polskim przeważa opinia, iż zarobki przeciętnie wyższe są w przedsiębiorstwach państwowych niż w prywatnych. Jednocześnie od początków transformacji ustrojowej do okresu pokryzysowego istotnie wzrosła liczba osób przekonanych,

że polscy pracownicy nie są właściwie wynagradzani za swój wysiłek w pracy, a także za swe umiejętności i inteligencję. Ponadto niezmienna liczebnie w czasie była zbiorowość trzech czwartych Polaków uważających, iż ludziom nie zapewnia się tego, czego potrzebują. Opinie takie utrzymują się przy prawie powszechnym przekonaniu, że zarobki powinny być uzależnione głównie od ilości, jakości i uciążliwości pracy, w niewiele mniejszym stopniu od wykształcenia i stażu, ale w znacznie mniejszym od sytuacji rodziny.

Wracając do opinii na temat społecznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw, wyraźnie dało się wyodrębnić dwa typy ich społecznej odpowiedzialności. Pierwszy dotyczy społecznie pozytywnych aspektów ich głównej działalności ekonomicznej, takich jak uczciwość w interesach, dobra jakość produktów i usług, płacenie podatków, tworzenie miejsc pracy, kształcenie pracowników, równe traktowanie pracowników obu płci, dbałość o środowisko itp. Drugi dotyczy „zewnętrznych” aspektów funkcjonowania, jak działalność charytatywna, wspieranie sportu i kultury, zapewnianie pracownikom opieki medycznej i – ogólnie rzecz biorąc – dbałość o dobro wspólne. O ile pierwszy, bezpośrednio związany z główną działalnością, typ społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw popierany jest przez prawie całą opinię publiczną, o tyle drugi („zewnętrzny”, filantropijny) popierany jest znacznie bardziej przez osoby starsze, mniej wykształcone, mniej zamożne i deklarujące się jako zwolennicy prawicy.

Istotną kwestią jest, jak szczegółowe postawy ekonomiczne i bieżące opinie o gospodarce przekładają się na stopień akceptacji obecnego systemu. Dlatego w końcowej fazie naszego reprezentatywnego badania zadaliśmy pytanie: „Czy – ogólnie rzecz biorąc – prywatna gospodarka wolnorynkowa jest lepszym, czy gorszym systemem, niż socjalistyczna, państwowa gospodarka planowa?”. Zapewne to świadomość perturbacji powodowanych kryzysem spowodowała, że znaczny odsetek osób nie potrafił sobie wyrobić na ten temat zdania. Ich liczba wzrosła przy tym od około piętnastu procent w latach 2011–2012 do ponad jednej piątej w 2014 roku). Mimo dawno już zakończonej transformacji i związanych z nią kłopotów, nieco więcej niż co dziesiąty Polak dostrzegał przy tym wyższość gospodarki uspołecznionej, blisko co trzeci był zdania, że oba systemy mają prawie tyle samo zalet i wad, a tylko nieco więcej niż co trzeci uznawał wyższość systemu wolnorynkowej gospodarki kapitalistycznej.

Politologom znana jest występująca w społeczeństwach demokratycznych prawidłowość powszechniejszej akceptacji systemu demokracji niż dobrych ocen jego bieżącego funkcjonowania. Podobnie ma się sprawa z akceptacją obecnego systemu gospodarczego, co szczególnie widoczne było w Polsce bezpośrednio po kryzysie. Znacznie większa część polskiego społeczeństwa uznawała jego wyższość niż dobrze oceniała aktualne jego działanie. Niemniej okazało się, że siła wpływu bieżących ocen funkcjonowania systemu na jego ogólne poparcie znacznie silniejsza jest w odniesieniu do gospodarki niż do polityki. Demokracja popierana jest w bardzo dużej mierze niezależnie od tego, jak oceniamy jej aktualne działanie, choć oczywiście nie jest to całkowita niezależność. Tymczasem poparcie systemu gospodarki opartego na prywatnej własności i wolnym rynku jest o wiele bardziej, choć oczywiście nie całkowicie, uwarunkowane ocenami bieżącej sytuacji ekonomicznej. Ogólny stosunek do systemu ekonomicznego jest więc znacznie słabiej ugruntowany w świadomości społecznej niż stosunek do systemu politycznego. Postawy demokratyczne stanowią element systemu wartości utrwalonego historycznie i wzmocnionego w czasie transformacji. Jest on stosunkowo mało zależny od ocen bieżącej sytuacji politycznej, a także od innych postaw oraz od osobistych cech ludzi. Ważne pozostaje pytanie, czy ta względna niezależność nie zmniejsza się obecnie w wyniku publicystycznych dyskusji o niedostatecznym spełnianiu pożądaných funkcji społecznych i ekonomicznych przez współczesne instytucje demokratycznych państw. Zależność postaw wobec systemu gospodarczego od ocen jego funkcjonowania jest znacznie silniejsza od podobnej zależności postaw wobec systemu politycznego.

Na koniec warto zastanowić się nad współzależnością pomiędzy poparciem dla demokracji i gospodarki kapitalistycznej. Trzeba przy tym podkreślić, że pozwalające na to dane pochodzą z okresu bezpośrednio po kryzysie lat 2007–2010, charakteryzującym się niewielkim, ale zauważalnym, spadkiem poparcia dla całego systemu społeczno-gospodarczego (tabela 1).

Wprawdzie najliczniejszą grupą Polaków, wyodrębnioną łącznie na podstawie ich stosunku do systemu ekonomicznego i politycznego, stanowią zwolennicy jednocześnie prywatnej gospodarki rynkowej i ustroju demokratycznego, ich liczebność daleka jest jednak od większości, stanowi bowiem nieco ponad jednej czwartej społeczeństwa.

Niewiele mniej liczna jest grupa demokratów ambiwalentnych ekonomicznie. Znikome są natomiast liczebności zwolenników modelu rosyjskiego lub chińskiego, czyli popierających kapitalizm i odrzucających demokrację, oraz grupy, jaką nazwać można potocznie „postkomunistami”, czyli antydemokratycznie nastawionymi zwolennikami gospodarki socjalistycznej.

**Tabela 1.** Związek między poparciem dla kapitalistycznej gospodarki rynkowej i demokratycznego systemu politycznemu

Czy demokracja jest najlepszym z możliwych systemów politycznych?	Czy, ogólnie rzecz biorąc, prywatna gospodarka wolnorynkowa jest lepszym, czy gorszym systemem niż socjalistyczna, państwowa gospodarka planowa?			
	Lepszym	Obie mają tyle samo zalet co wad + trudno powiedzieć	Gorszym	Ogółem
Tak	Demokraci, zwolennicy gospodarki kapitalistycznej 27,2%	Demokraci ambiwalentni ekonomicznie 25,9%	Demokraci, zwolennicy gospodarki socjalistycznej 5,8%	Demokraci 58,9%
Trudno powiedzieć	Politycznie ambiwalentni zwolennicy gospodarki kapitalistycznej 3,8%	Ambiwalentni politycznie i ekonomicznie 17,2%	Politycznie ambiwalentni zwolennicy gospodarki socjalistycznej 4,6%	Politycznie ambiwalentni 25,6%
Nie	Antydemokraci, zwolennicy gospodarki kapitalistycznej 4,1%	Antydemokraci ekonomicznie ambiwalentni 8,3%	Antydemokraci, zwolennicy gospodarki socjalistycznej 3,1%	Antydemokraci 15,5%
Ogółem	Zwolennicy gospodarki kapitalistycznej 35,1%	Ekonomicznie ambiwalentni 51,4%	Zwolennicy gospodarki socjalistycznej 13,5%	Ogółem 100,0%

Źródło: Zagórski, K. i in. (2015). *Postawy ekonomiczne w czasach niepewności – Ekonomiczna wyobraźnia Polaków*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 260.

Najbardziej ogólnym wnioskiem płynącym z omawianej analizy jest stwierdzenie silnego związku spraw społecznych i ekonomicznych w opinii publicznej. Wzmacnia to przekonanie o słuszności paradygmatu „beyond GDP” w badaniach rozwoju społeczno-gospodarczego.



W tym duchu przebiegały dalsze prace prowadzone w Akademii Leona Koźmińskiego, które doprowadziły do opracowania oraz zastosowania złożonego wskaźnika zbilansowanego rozwoju dla krajów europejskich, składającego się ze wskaźników zewnętrznej i wewnętrznej sytuacji ekonomicznej, traktowanych równorzędnie z obiektywnymi i subiektywnymi wskaźnikami bieżącej sytuacji społecznej oraz jej przewidywań (Koźmiński i in., 2020).

## Bibliografia

- Koźmiński, A.K. (2016). *Wyobraźnia ekonomiczna*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński, A.K. i Zagórski, K. (2011). Wyobraźnia ekonomiczna w Polsce. *Studia Socjologiczne*, 2(201), 55–84.
- Koźmiński, A.K., Noga, A., Piotrowska, K. i Zagórski, K. (2020). *The Balanced Development Index for Europe's OECD Countries*. Cham: Springer.
- Zagórski, K., Koźmiński, A.K., Morawski, W., Piotrowska, K., Rae, G., Strumińska-Kutra, M. (2015). *Postawy ekonomiczne w czasach niepewności – Ekonomiczna wyobraźnia Polaków*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.



Adam Noga

---

# DOBRA WSPÓŁPRODUKTYWNE I SZCZEGÓLNA TEORIA ZATRUDNIENIA DLA KRYTYCZNEJ TEORII ORGANIZACJI

---

Wojtkowi Gasparskiemu

## Streszczenie

Teoria ekonomii i nauki o organizacji i zarządzaniu są zawsze względem siebie wielkimi sojusznikami, wzajemnie się inspirującymi, zasilającymi i wspierającymi, jakkolwiek nie brakuje i między nimi konfliktów czy nawet wojen. Współczesne wielkie sukcesy ekonomii behawioralnej, nagrodzone ekonomicznymi Noblami, wywodzą się niewątpliwie z osiągnięć teorii organizacji i zarządzania jeszcze z lat 60. ubiegłego wieku, z prac R.M. Cyerta, J.G. Marcha czy H. Simona. Z kolei M. Porter, zanim stał się wielkim guru zarządzania, był niezłym mikroekonomistą i wiele cennych pomysłów teorii ekonomii przeniósł na grunt nauk o organizacji i zarządzaniu. Do jednego z tych pomysłów Portera szczególnie nawiązemy w tym opracowaniu, a mianowicie do koncepcji łańcucha wartości, która to koncepcja z kolei jest efektem wielkiej tradycji ekonomii zajmującej się teorią wartości: co tworzy wartość produktu (szeroko rozumianego, później bowiem np. co tworzy wartość firmy czy jakiegokolwiek aktywa). Chodzi bowiem o to, że w teorii ekonomii od jej zarania naliczyliśmy swego czasu aż siedem

różnych teorii wartości, a pewno można i jeszcze więcej, natomiast w niniejszym opracowaniu proponujemy kolejną teorię autorską. M. Porter skorzystał z dwóch spośród tych siedmiu – proponując natomiast teraz kolejną, mamy też nadzieję, że przyda się ona naukom o organizacji i zarządzaniu, że stanie się jakąś cegiełką krytycznej teorii organizacji. Że dzięki też zaproponowanej teorii wspomni się czasami, że obok łańcuchów wartości w gospodarce pojawiają się spirale wartości, mające kluczowe znaczenie dla atrakcyjnej pracy ludzi.

Słowa kluczowe: teoria zatrudnienia, dobra, regulatory gospodarki, gospodarstwa domowe theory of employment, goods, economy regulators, households

## Wprowadzenie

---

Teoria ekonomii i nauki o organizacji i zarządzaniu są zawsze względem siebie wielkimi sojusznikami, wzajemnie się inspirującymi, zasilającymi i wspierającymi, jakkolwiek nie brakuje i między nimi konfliktów czy nawet wojen. Współczesne wielkie sukcesy ekonomii behawioralnej, nagrodzone ekonomicznymi Noblami, wywodzą się niewątpliwie z osiągnięć teorii organizacji i zarządzania jeszcze z lat 60. ubiegłego wieku, z prac R.M. Cyerta, J.G. Marcha czy H. Simona. Z kolei M. Porter – zanim stał się wielkim guru zarządzania – był niezłym mikroekonomistą i wiele cennych pomysłów teorii ekonomii przeniósł na grunt nauk o organizacji i zarządzaniu. Do jednego z tych pomysłów Portera szczególnie nawiązemy w tym opracowaniu, a mianowicie do koncepcji łańcucha wartości, która to koncepcja z kolei jest efektem wielkiej tradycji ekonomii zajmującej się teorią wartości: co tworzy wartość produktu (szeroko rozumianego, później bowiem np. co tworzy wartość firmy czy jakiegokolwiek aktywa). Chodzi mianowicie o to, że w teorii ekonomii od jej zarania naliczyliśmy swego czasu aż siedem różnych teorii wartości, a pewno można i jeszcze więcej, a w niniejszym opracowaniu proponujemy kolejną teorię autorską. M. Porter skorzystał z dwóch spośród tych siedmiu – proponując natomiast teraz kolejną; mamy też nadzieję, że przyda się ona naukom o organizacji i zarządzaniu, że stanie się jakąś cegiełką krytycznej

teorii organizacji. Że dzięki też zaproponowanej teorii wspomni się czasami, że obok łańcuchów wartości w gospodarce pojawiają się spirale wartości, mające kluczowe znaczenie dla atrakcyjnej pracy ludzi.

Silne piętno odcisnięte na ekonomii przez J.M. Keynesa w *Ogólnej teorii zatrudnienia, procentu i pieniądza* z 1936 roku do dnia dzisiejszego jest odczuwalne, ba, często renesansowo ewokowane jak np. w analizie finansowego i gospodarczego kryzysu światowego przez Oliviera Blancharda. „Wszyscy staliśmy się keynesistami” powtórzy Blanchard za... R. Nixonem. Ale czy naprawdę nadal keynesowskie *policy mix* pobudzania globalnym popytem gospodarki może być skuteczne, gdy zarówno popyt na produkty i usługi, jak i podaż pracy realizuje się coraz bardziej na sfragmentyzowanych rynkach, w analizowanych przez marketing: segmentach, niszach, grupach docelowych czy wręcz w indywidualnych relacjach producenta i konsumenta? *Matching* odbiorcy i dostawcy wymaga od tego ostatniego coraz bardziej *upsellingu* czy *montée en gamme*, czyli ciągłego „apgrejdowania” produktów i usług oraz przesuwania konsumenta i pracownika do coraz wyższych segmentów, nisz, grup docelowych rynków. A może jest to – jak barwnie pisze o sztucznej inteligencji A. Przegalińska-Skierkowska – tylko wciąż raczkujący starzec, czyli że ekonomia zawsze jest ekonomią i problemy relacji ludzkich pozostają w niej takie same: nieważne, czy dostarcza atomy, czy bity, w tej lub innej organizacji rynków, i wciąż ma wielkie problemy z ich opanowaniem. Jeśli więc nawet konsument i pracownik się bardzo zmienili, to okazuje się że tradycyjna makroekonomia ma się dobrze i gigantyczne wydatki państwa oraz zerowe stopy procentowej wciąż ratują gospodarki skutecznie przed dramatami społecznymi, które przeżywała ludzkość w latach 30. XX wieku. Może jednak nie jest ona aż tak bardzo skuteczna, może to tylko kolejny już raz oferuje nam pozorne szczęście po prostu dzięki nowemu kredytowi, ponieważ od początku XXI wieku zadłużenie światowe przedsiębiorstw (niefinansowych) wzrosło z 70% światowego PKB do 91,4% (w Chinach nawet do 150%), zadłużenie rządów aż o 30 punktów procentowych do 87,2% PKB, a gospodarstw domowych o 16 punktów procentowych do 59,4% PKB (BIS, 2019). Bilanse banków centralnych USA, Europy – Euro, Japonii i Wielkiej Brytanii zostały natomiast rozdęte do monsturalnych rozmiarów. Jeszcze większy kredyt do spłacenia przyszłym pokoleniom świat zaciąga: od środowiska naturalnego z dramatycznym narastaniem zjawiska globalnego ocieplenia, lekceważonym przez keynesowskich stymulatorów global-

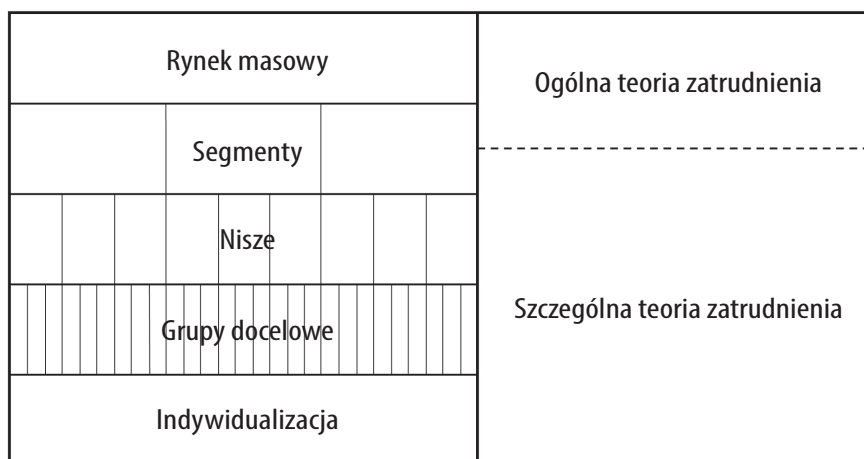
nego popytu, oraz od środowiska społecznego z dramatycznym narastaniem populizmu zamiast rozwoju gospodarstw domowych i społeczeństwa obywatelskiego.

Przy tak wysokich kredytach tryumf ogólnej teorii z ogólnie wysokim tempem wzrostu i z ogólnie niskimi stopami bezrobocia oraz przede wszystkim inflacji wydaje się bardzo kruchy. Zwolennicy ogólnej teorii starają się go nie dostrzegać, ponieważ przecież *w długim okresie wszyscy pomrzemy*. Ale być może sukcesy niskiego bezrobocia i niskiej inflacji *póki my żyjemy* są objawem wciąż niepokonanego kryzysu gospodarki ujawnionego w latach 2007–2009, a zzerającego gospodarkę światową już znacznie wcześniej i nadal to czyniącego. Co oznacza bowiem niska stopa bezrobocia, gdy większość pracowników uważa swoją pracę za *bullshit job* (Graeber, 2013) i w Polsce np. walczy o zasiłkowy 500 plus i pewną płacę minimalną zamiast inwestowania we własny rozwój i atrakcyjną dobrze płatną pracę? Jakie perspektywy ma wysoki wzrost gospodarczy ciągniony przez konsumpcję, a nie przez inwestycje czy chociażby konsumpcję inwestycyjną? Czy w ogóle działa mnożnik inwestycyjny Kahna-Keynesa, jaki ma charakter oraz czy przede wszystkim uruchamia akcelerator w inwestycjach? A czy niska inflacja nie jest być może objawem recesji, tylko że recesji szerokiej: gospodarczej, ekologicznej, społecznej, a w Polsce dodatkowo jeszcze głęboko ukrytej w ciężkim niedoborze w ochronie zdrowia? Ceny umownego koszyka dóbr utrzymują się na niskim poziomie: w wyniku starzenia się społeczeństw, które tracą siłę negocjacyjną w kształtowaniu płac i powiększają już wolniej swoje aktywa, w wyniku rabunkowej eksploatacji surowców czy w wyniku wyniszczającej konkurencji globalnej brutalnie tępiącej na świecie oczekiwania inflacyjne wytwórców. Dramatyczne próby banków centralnych dotyczące „ożywienia” inflacji przez powroty do poluzowania ilościowego i kształtowania zerowych, a nawet ujemnych stóp procentowych, pomysły przelewania nabywcom środków pieniężnych pod różnym pozorem – nawet sam M. Friedman proponował helikopter z pieniędzmi – czy przejęcia przez banki części instrumentów polityki fiskalnej, potwierdzają raczej chory charakter tej niskiej inflacji niż skuteczność interwencji i teorii.

Przy niskiej inflacji dokonuje się również wysoki wzrost cen – pozytywnie i negatywnie akceptowany przez nabywców. Dokonuje się zgodnie z teorią zatrudnienia i wartości, którą nazwiemy sobie szczególną teorią zatrudnienia (STZ). Co oznacza niska inflacja gdy nawet

najprostszy produkt, przysłowiowy 1 kg chleba kosztuje od 2,5 PLN do 6,0 PLN według oficjalnych statystyk GUS, a szczególnie „upsellingowe” bochenki chleba są jeszcze droższe? „Upsellingowy awans” konsumenta w hierarchii bardzo wielu znacznie bardziej wyrafinowanych rynków (*montée en gamme*) to skokowy wzrost cen idący w dziesiątki i setki procentów. W wielu przypadkach konsument zgadza się na ten wysoki wzrost jako inwestycję w lepsze i zdrowsze życie oraz w możliwość zdobycia atrakcyjniejszej pracy, ucieczki od sporów o płacę minimalną.

**Rysunek 1.** Ogólna a szczególna teoria zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne.

Dramatyczne poluzowania ilościowe i ujemne stopy procentowe zaczynają odzwierciedlać więc bardziej ujemne zmiany w: sferze realnej gospodarek, środowisku intelektualnym, środowisku naturalnym i środowisku społecznym, odzwierciedlają brak dobrych koncepcji rozwojowych zapewniających wysoką rentowność i apetyt na nawet drogi kredyt. Ekonomia alokacyjna wykorzystująca zjawiska substytucji i komplementarności dóbr dochodzi obecnie do ściany. Wytwórcy zauważają, że permanentnie z różnych zakątków świata ktoś chce zaoferować substytut ich produktu po niższej cenie, a wydawać by się mogło, że taniej już się nie da wyprodukować – podejrzewają wielki globalny antyhumanitarny *dumping*. Dotychczasowe dramatyczne próby podtrzymywania tego w znacznym stopniu chorego

globalnego popytu przez polityki pieniężne i fiskalne mogą więc cieszyć tylko analityków i polityków gospodarczych, ale nie odpowiedzialne gospodarstwa domowe i społeczeństwa obywatelskie. Może więc zamiast nich spróbować reform instytucjonalnych i kreowania rozwojowych dóbr intelektualnych, ekologicznych, zdrowotnych i społecznych, które mają charakter – jak je nazywamy w STZ – współproduktywny. Takie iskierki nadziei zaczynają się pojawiać. Wpływowy „The Economist” z 1–18 października 2019 roku zauważa wreszcie po latach, że może by te monstrualne pieniądze podtrzymujące globalny popyt zacząć wydawać jednak mądrzej – na szeroko rozumiane inwestycje infrastrukturalne, mające ogromny współproduktywny charakter, do czego próbujemy w Polsce przekonywać w wielu pracach od 25 lat. Jak zwykle pełny inwencji J. Riffkin w najnowszej książce idzie też w tym kierunku (zob. Riffkin, 2019). Przypomnijmy więc w tym opracowaniu główną istotę STZ wykorzystującej zjawisko współproduktywności dóbr, zjawisko kreowania realnej wartości dóbr, a nie chorej produkcji i chorego popytu. Również Komitet Nagrody im. A. Nobla w dziedzinie ekonomii dokonał ogromnego zwrotu, przyznając tę nagrodę w 2019 roku ekonomistom, którzy wierzą bardziej, że siła soku roślinnego a nie siła makroekonomicznych tajfunów (Camus, 1998) rozwija świat.

## Dobra współproduktywne

---

Współproduktywnością dóbr<sup>1</sup>  $x$  i  $y$  nazwiemy taki proces, w którym wykreowana lub nabyta wielkość dobra  $y_k$  stwarza możliwość kreowania lub nabywania wielkości dobra  $x_k$ , dzięki której z kolei możliwe jest powstanie wielkości dobra  $x_l$ , gdzie  $x_l > x_k$ . I następnie dzięki  $x_l$  możliwy jest dostęp do  $y_l$  większego od  $y_k$  itd. Taki pozytywny proces współproduktywności może zachodzić w sytuacji, gdy  $x_n$  zrówna się z  $y_n$ . Dalsze zwiększanie któregoś ze współproduktywnych dóbr ma już negatywny charakter, czyli powoduje spadek konsumpcji dobra drugiego, a następnie i tego pierwszego. Proces współproduk-

---

<sup>1</sup> Które rozumieć będziemy bardzo szeroko, nie tylko jako dobra materialne, ale też usługi czy nawet instytucje, dostęp do dóbr wspólnych, taryfowanych i publicznych, w tym np. dostęp do systemów wytwórczych (outsourcingu, franchisingu), politycznych, regulacyjnych, emerytalnych itp.



tywności dokonuje się od bardzo małych wielkości obu dóbr i dochodzi do dużych wielkości. Daje więc szansę nawet bardzo biednym gospodarstwom, o niewielkich początkowych aktywach (*endowment*), do wejścia w ten proces i stwarzania sobie następnie coraz większych możliwości w poszukiwaniu następnych procesów współproduktywności, poszukiwania następnych wiązek dóbr współproduktywnych. W stosunku do tradycyjnej ekonomii pojawia się tutaj pierwsza z kilku herezji, którą przemycamy w STZ, że wybór podmiotu gospodarczego, w tym przypadku wybór gospodarstwa domowego, jest najpierw ograniczony (*non free choice*)<sup>2</sup>, czyli jest bardziej dobozem niż wyborem (*coupling versus choice*), aby następnie mógł być większy.

W historii nauki świetnie zjawisko współproduktywności opisuje eksperyment Josepha Priestleya z 1774 roku. Badacz umieścił mysz w zamkniętym pojemniku szklanym i po niedługim czasie okazało się, że mysz nie jest w stanie przeżyć. Gdy w pojemniku z myszą wstawił roślinę (miętę) to mysz przeżyła. Priestley odkrył życiodajne połączenie między gazami (tlen i dwutlenek węgla), które ludzie i zwierzęta pobierają i oddają (National Geographic, 2011). Z kolei G.B. Shaw pisał: „Jeśli ty masz jabłko i ja mam jabłko, i wymieniamy się tymi jabłkami, wtedy i ty, i ja nadal będziemy mieć po jednym jabłku. Ale jeśli ty masz pomysł i ja mam pomysł, i wymieniamy się tymi pomysłami, wtedy każdy z nas będzie miał dwa pomysły” (cyt. za Senor i Singer, 2013, s. 296). Przykładem współproduktywności, kluczowej dla posiadania pracy przez gospodarstwa domowe, mogą być nabywane przez nie dobra *y*:

- produkty ekologiczne zwiększające zasoby ludzkie, a nie je dewastujące;
- produkty typu smart, np. usługi edukacyjne, komputery i roboty, aplikacje informatyczne;
- dostęp do sieci elektronicznych;
- dostęp do sieci społecznych (Granovetter, 2005; Ostrom, 2007; Roth, 2015);
- możliwości wynajmowania zdolności wytwórczych;
- wpływ na systemy polityczne i regulacyjne (Laffont i Tirole, 1993) itp.

---

<sup>2</sup> Można powiedzieć za Heglem, że wolność to uświadomiona konieczność.

oraz dzięki wzbogacaniu przez te dobra aktywów gospodarstw domowych dobra x:

- atrakcyjna praca
- i/lub rozwój własnej firmy.

Zależności współproduktywne mogą zachodzić między dobrami dalekimi od „smart”, choć wtedy ta współproduktywność będzie dużo mniejsza (cykl krótszy), np. w przypadku żywności (y) i powiększaniu siły fizycznej pracownika (x), czy zależności między dietą sportowca (y) i jego wynikami (x), zakupem maszyny programowalnej (y) a wytwarzaniem i programowaniem (x), rozwojem Uber taxi (y) a sprzedażą biletów w kinach i teatrach, obrotami restauracji (x), zoo (y) a pobliską galerią handlową (ze względu na parking) (x) itp.<sup>3</sup> Bardzo często jednak nabywane lub kreowane przez gospodarstwa domowe dobra nie będą miały właściwości współproduktywnych, czyli nie będą się przyczyniały do kreowania miejsc pracy dla nabywcy, jakkolwiek mogą dostarczać mu np. wiele przyjemności lub możliwości przeżycia<sup>4</sup>.

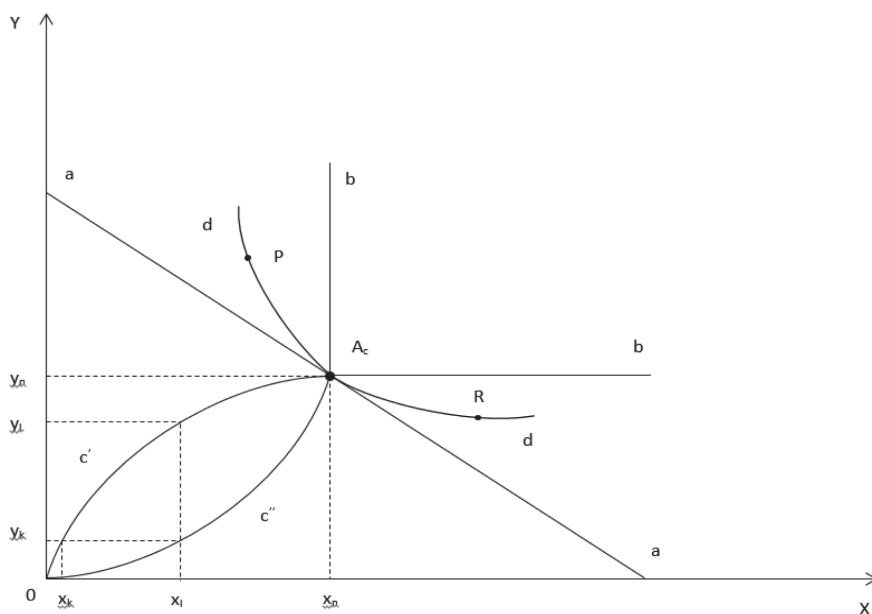
Przejsie z prostej definicji pojedynczych dóbr współproduktywnych na bliższe rzeczywistości dobery i wybory gospodarstw domowych całych wiązek dóbr będzie wymagać wprowadzenia pomiaru wartości tych wiązek i współproduktywności między nimi.

Na rysunku 2 przedstawimy koncepcje współproduktywności – najpierw na przykładzie tylko dwóch dóbr i bez ich wyceny. Dobra współproduktywne x i y opisują krzywe c' i c'', podczas gdy krzywa a, opisuje dobra doskonale substytucyjne, krzywa b dobra doskonale komplementarne i krzywa d (np. typu Cobb-Douglassa) dobra substytucyjne. Jak wiadomo, kształt krzywych a, b oraz d można łatwo wyprowadzić z funkcji CES zaproponowanej przez Arrow i in. (1961).

<sup>3</sup> Zjawisko współproduktywności pojawia się w ekonomicznych koncepcjach tzw. strategicznej komplementarności (Bulow, Geanakoplos i Klemperer, 1985; Cooper i John, 1988; Kiyotaki, 1987; Milgrom i Roberts, 1991; Romer, 1986), jednak z takim wykorzystaniem zjawiska współproduktywności dóbr, w którym jest ono pozytywnym ograniczeniem decyzyjnym oraz sposobem na integrację czterech regulatorów gospodarczych przez gospodarstwa domowe nie spotkał się.

<sup>4</sup> Podobną metodę można przenieść do innych doborów ekonomicznych, np. przedsiębiorstw, pokazując np. współproduktywność Union Pacific i eksploratorów łupków gazowych czy doborów państw, pokazując np. współproduktywność giełdy krajowej i międzynarodowych rynków finansowych.

Rysunek 2. Dobra współproduktywne a dobra komplementarne i substytucyjne



Źródło: opracowanie własne.

W punkcie  $A_c$  na rysunku 2 następuje wyczerpanie się pozytywnej współproduktywności między dobrami  $x$  i  $y$ . W punkcie tym też ma miejsce doskonała substytucyjność i komplementarność między dobrami  $x$  i  $y$ . Próby zwiększenia konsumpcji jednego z dóbr mogą się odbywać: a) albo kosztem zmniejszenia konsumpcji drugiego, dobra  $x$  i  $y$  dla gospodarstwa domowego stają się substytucyjne (krzywa  $d$  na rysunku nr 2), albo b) mogą doprowadzać do negatywnej współproduktywności, czyli zmniejszania konsumpcji obu dóbr  $x$  i  $y$ . Te krzywe substytucyjności, pokazujące jednakowe użyteczności dla gospodarstw domowych, stały się dzięki szkole lozańskiej podstawą nowoczesnej ekonomii, podstawą naukowego wyjaśniania poszukiwania stanów optymalnych podmiotów gospodarczych i całych gospodarek. W Benthamowskim ujęciu hedonistyczne gospodarstwo domowe będzie preferować znajdowanie się na krzywych równoległych do  $d$ , bardziej oddalonych od początku układu współrzędnych. W bardzo wielu badaniach ekonomicznych poszukuje się kształtu tych krzywych (np. wspomniani autorzy funkcji CES) i wykorzystuje je wraz ze strukturą cen dóbr  $x$  i  $y$  do znajdowania stanów optymalnych gospodarstw domowych i innych podmiotów oraz całych gospodarek. Pojawia się

w tych badaniach bardzo wiele kontrowersji dotyczących: możliwości pozyskania informacji o podmiotach i ich otoczeniu, założeń psychologicznych i behawioralnych dotyczących podmiotów itp.

W naszych badaniach przyjmujemy inne podejście: po pierwsze: gospodarstwa domowe nie tyle starają się wybierać jakieś dobra (*choice, free choice*), dla osiągnięcia jakiegoś stanu optymalnego czy zadawającego je, przy określonych swoich preferencjach, ograniczeniach budżetowych, cenach i dostępności dóbr, co bardziej je dobierać (*coupling, bounded choice*) i po drugie: gospodarstwa domowe również wykorzystują napęd wynikający ze współproduktywności dóbr, czyli „przesuwane” z punktu 0 do  $A_C$ , a następnie z punktu  $A_C$  do kolejnych punktów A, niewidocznych już na rysunku 2. Przy wyższych dochodach i niższych cenach gospodarstwo może zwiększać konsumpcję dóbr x i y, ale nie musi zwiększać ich współproduktywności. Benthamowski hedonizm może okazać się tutaj przyjemny, pokazujący rzeczywiste zachowanie gospodarstw domowych, stąd też powinien być obserwowany przez jednostki marketingowe przedsiębiorstw, ale nie zwiększa potencjału gospodarstw domowych w gospodarce, czyli – jak to pokażemy dalej – ich możliwości kreowania sobie pracy<sup>5</sup>.

Stworzona na Benthamowskich celach podmiotów ekonomia Walrasowsko-Paretowska-Mengerowska-Jevonsowska zasadniczą uwagę koncentruje na przesuwaniu się podmiotu gospodarczego wzdłuż krzywej jednakowej użyteczności d na rysunku 1. Punkty P i R na tym rysunku mają taką samą użyteczność dla podmiotu co  $A_C$ . W ten sposób opisana została najważniejsza reguła tradycyjnej ekonomii – reguła alokacyjna: podmiot wybiera np. P lub R w zależności od tego, jakie ma ograniczenia budżetowe i jakie są ceny dóbr x i y, które temu ograniczeniu nadają nachylenie takie, że ograniczenie (linia ograniczenia) styka się z P lub styka się z R. Podmioty zachowują się tutaj ekonomicznie (racjonalnie), czyli optymalizują swoje cele, które nazywać będziemy powszechnymi (takie jak zysk, rentowność aktywów, wartość aktywów, relację przychodów do aktywów).

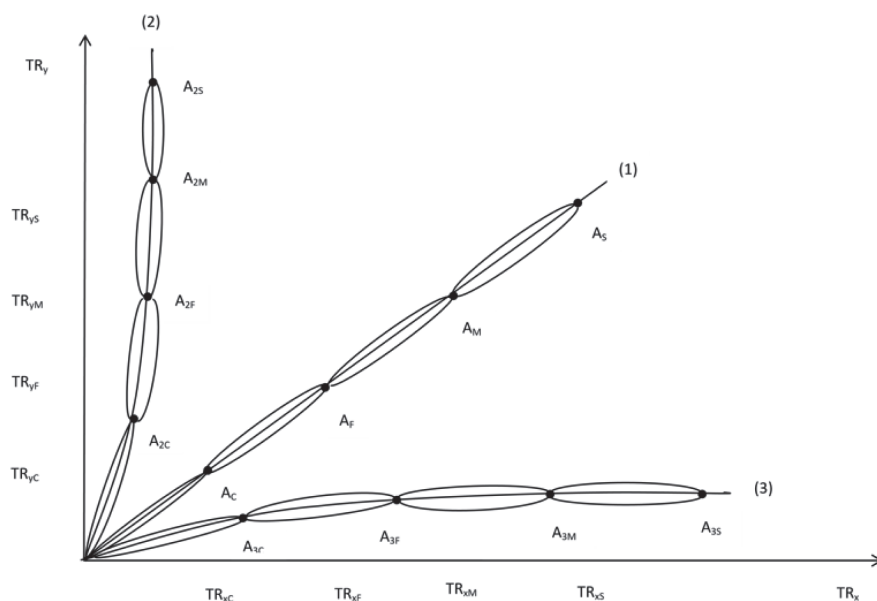
<sup>5</sup> Poza niniejszy tekst wykracza bardzo doniosły problem metodologiczny tzw. *partial identification*, za którego analizę od wielu lat statystyk Charles Mansky oczekuje na Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii. Optymalizacja zawsze jest ograniczona, dokonuje się zawsze przy *ceteris paribus*, współproduktywność natomiast to polepszanie rozwiązań przez sięganie do bogactw tkwiących w założeniach.

W odróżnieniu natomiast od powszechnych celów, które podmioty realizują dzięki współproduktywności nazywać będziemy autonomicznymi, tzn. takimi, które każda z grup podmiotów czy regulatorów gospodarki może realizować najlepiej: tak więc gospodarstwa domowe w gospodarce są w stanie realizować pewne cele lepiej niż przedsiębiorstwa, rynki czy państwa, z kolei inne cele przedsiębiorstwa są w stanie realizować lepiej niż gospodarstwa domowe, rynki i państwa itd. W identyfikacji tych celów autonomicznych i zdobywaniu do nich jak największego dostępu przez gospodarstwa domowe tkwi klucz do kreowania pożądanego rozwoju.

Dopiero łączna realizacja celów autonomicznych i powszechnych przez podmioty oraz instytucje gospodarcze będzie wyjaśniać osiągnięcie przez nie kolejnych punktów A, coraz bardziej oddalonych od początku układu współrzędnych, na rysunku 2. Kreować będzie też podstawy ekonomii rozwoju, ogólniejszej w stosunku do ekonomii alokacyjnej. W ramach tej ekonomii rozwoju mieścić się będzie nasza STZ. Przejścia do kolejnych punktów A przez gospodarstwo domowe, jego rozwój, a w nim przede wszystkim rozwój jego zdolności do kreowania sobie pracy, pokazany jest na rysunku 3 za pomocą trzech ścieżek. Ścieżki te tworzą połączenia krzywych współproduktywności, znanych nam z rysunku 1. Umieszczając teraz na rysunku nie dwa, a wszystkie dobra, które tworzy i nabywa gospodarstwo domowe, musimy przejść na analizę wartościową: osie x i y nie reprezentują już ilości dóbr, a ich wartości, czyli ilości dóbr pomnożone przez ceny (przychody, TR), które w dalszej analizie efektywnościowej przyrównywać będziemy do aktywów gospodarstwa domowego.

Mimo że gospodarstwo może się przesuwać na rysunku 3 wzdłuż różnych ścieżek, osiągając wysokie wartości A, to największe szanse rozwojowe, nie tylko szanse kreowania pracy, ma wtedy, gdy przesuwa się wzdłuż środkowej ścieżki oznaczonej (1). Wówczas bowiem ma szanse na osiągnięcie najwyższych współproduktywności między  $TR_x$  i  $TR_y$ : punkty  $A_C$ ,  $A_F$ ,  $A_M$  i  $A_S$  jako iloczyny  $TR_{xC}$  i  $TR_{yC}$ ,  $TR_{xF}$  i  $TR_{yF}$ ,  $TR_{xM}$  i  $TR_{yM}$  oraz  $TR_{xS}$  i  $TR_{yS}$ , pokazują istotne zwiększanie zarówno na osi x, jak i na osi y. Takie zwiększanie na osiach x i y w przypadkach ścieżek (2) i (3) albo jest znacznie słabsze, albo w ogóle nie następuje.

Rysunek 3. Ścieżki współproduktywności dóbr gospodarstwa domowego



Źródło: opracowanie własne.

## Cztery, a nie dwa regulatory gospodarki

Współproduktywność między wielkościami na osiach  $x$  i  $y$  w gospodarce z czterema regulatorami, w odróżnieniu od gospodarki z jednym regulatorem – gospodarstwem domowym – jak w przypadku Crusoe Robinsona (CR), wynika nie tylko z działań samego gospodarstwa domowego, ale również z dźwigni (pozytywnych) lub maczugi (negatywnych) działań pozostałych regulatorów: przedsiębiorstw, rynków i państw. Ścisłej: ze współdziałań z pozostałymi regulatorami, ponieważ ma tu też miejsce współproduktywność gospodarstw domowych z przedsiębiorstwami i państwami oraz przez nie również z rynkami. Zanim w następnym punkcie tego tekstu pokażemy tę współproduktywność, warto teraz zauważyć, że to, co się dzieje między osiami  $x$  i  $y$  na rysunku 3 jest już rezultatem działania wszystkich czterech regulatorów. Dalsza analiza dostarcza tylko opisu swoistej fizjologii doprowadzającej do tego rezultatu widocznego na rysunku 3. Na tym rysunku – zgodnie ze znaną w astrofizyce metodologią holograficzną – możemy obserwować w jednym regulatorku efekt działania czterech regulatorów.

rów<sup>6</sup>. Połączenie tej „fizjologicznej” i „holograficznej” analizy stwarza też możliwość szacowania efektów współproduktywności w całej gospodarce, ale nie poprzez obserwację regulatora, jakim są gospodarstwa domowe, co jest ciekawe w analizie przypadków, ale trudne w ujęciu makroekonomicznym, lecz np. przez obserwację regulatora, jakim są rynki.

Gospodarstwa domowe w swoim antropologicznym rozwoju stworzyły przedsiębiorstwa, rynki i państwa oraz nadal permanentnie ten proces powtarzają<sup>7</sup>.

Gospodarstwa domowe (H), jego członkowie pełnią w gospodarce funkcje: konsumenta i właściciela, pracownika – producenta, przedsiębiorcy lub menedżera, pośrednika (marketera, licytatora, aukcyjnera, *matchmakera*) oraz polityka, obywatela<sup>8</sup>. Z ról tych wyprowadzono cztery regulatory lub cztery grupy instytucji ekonomicznych. W taki sposób buduje się większość modeli gospodarki wykorzystywanych w praktyce: blok gospodarstw domowych, blok przedsiębiorstw, blok rynków i blok państwa. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że te role się ogromnie komplikują: pośrednik też często bywa przedsiębiorcą, konsument producentem (choćby coraz bardziej przyszłościowy prosument), obywatel konsumentem czy producentem np. dóbr publicznych czy wspólnych itd. Gospodarstwa domowe są więc składnikiem wszystkich regulatorów gospodarki. W STZ podtrzymujemy więc popularne w literaturze rozróżnienie na cztery regulatory gospodarki, przy okazji proponując ich teorie: przedsiębiorstwa są dźwignią aktywów gospodarstw domowych w skali mikro, rynki dźwignią aktywów gospodarstw domowych w skali mezo, a państwo dźwignią

---

<sup>6</sup> W astrofizyce np. za pomocą metody holograficznej na dwuwymiarowej powierzchni czarnej dziury można obserwować jej wielowymiarowe zjawiska, tak jak na widokówce ze złudzeniem trójwymiarowym.

<sup>7</sup> Niekiedy w ekonomii instytucjonalnej można zidentyfikować jeszcze inne regulatory, np. regulację wspólnotową, opisywaną w literaturze przez jedyną kobietę laureatkę Nagrody im. Nobla w ekonomii E. Ostrom (2007) czy też przez antropologów, np. B. Malinowskiego czy C. Lévi-Straussa.

<sup>8</sup> Czy istnieją role, czy tylko jednostki, to jak wiadomo pasjonujący filozoficzny spór o uniwersalia rozpoczęty przez Platona i tak antagonizujący myślicieli średniowiecza. Nie jest jednakże taki „średniowieczny”. Powraca do niego współczesna fizyka w ramach tzw. ontologicznego realizmu strukturalnego, twierdząc, że relacje, struktury są pierwotne w stosunku do najbardziej elementarnych cząsteczek (kwarków, leptonów, bozonów, gluonów itp.), one je tworzą. (Kuhlmann, 2010).

aktywów gospodarstw domowych w skali makro. Same gospodarstwa domowe są dźwignią swoich aktywów mikro-mikro.

Dodatkowo trzeba zauważyć, że w ujęciu STZ państwo będzie rozumiane w ten sam sposób jak w mowie potocznej: w wąskim ujęciu jako administracja państwowa i bank centralny oraz w szerokim ujęciu jako obszar geograficzny kraju, w którym istnieją określone zasoby (aktywa: materialne, finansowe i intelektualne), wytwarzany Produkt Krajowy Brutto oraz czasowo-przestrzenne hiperrelacje społeczne.

Stąd też zgodnie z antropologią strukturalną, a właściwie precyzyjniej, z etnologią, Claude'a Lévi-Straussa (1977) – H, pomimo że tworzą państwa, rynki i przedsiębiorstwa, są też ich wytworem kulturowym, często – jak już wspomniano – ponosząc negatywne konsekwencje ich alienacji. Zanim w następnej części tego rozdziału zastanowimy się, jakie H mają możliwości odzyskania częściowo kontroli nad nimi i kreowania sobie pożądanej pracy, wykorzystując zasadę współproduktywności, spójrzmy najpierw na układ regulacyjny gospodarki przedstawiony na rysunku 3 i miejsce, jakie zajmuje w nim gospodarstwo domowe.

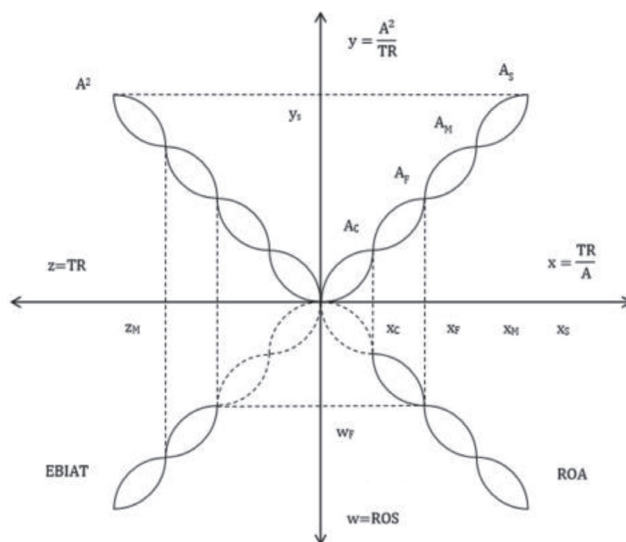
Gospodarstwo domowe, wychodząc z punktu 0, ma możliwość dojścia do punktu  $A_C$  na rysunku 3 i osiągnąć współproduktywność między wartościami wiązek dóbr  $x_C$  i  $y_C$ , przy czym tą ostatnią wiązką dóbr będą dobra nabywane przez H z regulatora państwa (w tym miejscu rozumianym jako cały system społeczno-gospodarczy), a tą pierwszą będą dobra wytwarzane przez H, np. przez pracę domową. Osiągnięcie punktu  $A_F$  będzie wymagać od H podjęcia pracy w przedsiębiorstwie, od punktu  $A_M$  wykorzystania rynku do powiększanie aktywów H i od punktu  $A_S$  wykorzystania całego systemu gospodarczego i pozytywnej w nim roli państwa. Odcinki  $0A_C$ ,  $A_C A_F$ ,  $A_F A_M$  oraz  $A_M A_S$  i krzywe je łączące często będą się dzielić na wiele, niewidocznych na rysunku 3, krótkich odcinków i krzywych, pokazujących znacznie mniejsze wartości wiązek dóbr typu  $x$ ,  $w$ ,  $z$ , i  $y$  i współproduktywności między nimi. Te wartości oraz relacje między nimi występujące na rysunku 3 możemy określić teraz jako:

- $y = A^T/TR_y$ , czyli dostęp H do części hiperrelacyjności (czasowo-przestrzennej) gospodarki  $A^T$  dzięki możliwościom doboru wielokresowej struktury popytu  $TR_y$  ;
- $x = TR_x/A^K$ , czyli efektywność pracy H, wartościowe efekty pracy oferowane przez H dzięki pracującym aktywom A;
- $A^{TK}$  : wartość aktywów gospodarstwa domowego jako współproduktywność między:  $TR/A^K$  a  $A^T/TR$ , czyli wielkość, na którą



- składają się przede wszystkim akumulowane przez H wartości: fizyczne (siła fizyczna, maszyny, nieruchomości), finansowe, intelektualne (talenty, wiedza, relacje) i regulacyjne (wpływ na wybór i dobór wykorzystania aktywów, wpływ na przedsiębiorstwa, rynki i państwo)  $(TR_x/A^K)x(A^T/TR_y) = A^{T,K}$ , gdy  $TR_x = TR_y$ ;
- ROA: rentowność aktywów jako miernik efektywności wykorzystania aktywów H dzięki przedsiębiorstwu i rynkowi, czyli współproduktywność między  $TR/A$  a  $ROS$ , dająca  $(TR/A)x(ROS) = ROA$ ;
  - $w = ROS$ : rentowność sprzedaży jako miernik siły i efektywności H dzięki przedsiębiorstwu na rynku  $ROS = EBIAT/TR$ ;
  - EBIAT – zysk netto przypadający na gospodarstwo domowe jako współproduktywność między  $ROS$  a  $TR$ , dająca  $(EBIAT/TR) x(TR) = EBIAT$ ;
  - $z = TR$  – podaż i popyt H, wielkość przestrzeni zajmowanej przez H w gospodarce, czyli jego części rynków po stronie podaży i popytu, stopień suwerenności H, na ile jest zdominowane, a na ile może korzystać z dobrodziejstw konkurencyjności;
  - $A^T$  – hiperrelacyjność czasowo-przestrzenna aktywów H, infrastruktura matchingu dla H, jako współproduktywność między  $A^T/TR$  i  $TR$ .

**Rysunek 4.** Subiektywne miejsce gospodarstwa domowego w układzie regulacyjnym gospodarki



Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie powyższe wielkości na rysunku 4 dla sugestywności obrazu można przedstawić w postaci wystandaryzowanej, zapewniającej, że ich miana staną się porównywalne.

Relację  $TR/A$  może H do pewnego poziomu  $x_C$  zwiększać tylko przez współproduktywność między wiązkami dóbr na osiach  $x$  i  $y$ , od punktu  $x_C$ , tak że jego możliwości zwiększania istotnie rosną dzięki zatrudnieniu w przedsiębiorstwie (pojawia się praca!), dostępowi do wyższej efektywności aktywów ROA, wykorzystaniu dodatkowej współproduktywności między dobrami na osiach  $x$  i  $w$ , a następnie dzięki rynkowi, współproduktywnościom między  $w$  i  $z$  oraz dzięki całemu systemowi z regulacją państwa, czyli współproduktywnościom między  $z$  i  $y$ . Przypomnijmy jednak, że bardzo często nabywane lub kreowane przez H dobra  $x$ ,  $y$ ,  $w$  i  $z$  nie będą miały właściwości współproduktywnych, czyli nie będą się przyczyniały do kreowania miejsc pracy dla H, jakkolwiek mogą zapewniać mu egzystencję w systemie.

Największą autonomiczną zdolność do efektywnego wykorzystania aktywów gospodarstwa domowego posiadają przedsiębiorstwa, stąd też powstało bardzo wiele teorii przedsiębiorstwa, próbujących tę jego atrakcyjność wyjaśnić (poczynając od A. Marshall (1920), R. Coase (1937), E. Penrose (1959) itp.). W świetle niniejszego modelu przedsiębiorstwo jest przedłużeniem gospodarstwa domowego, najlepiej realizującym jego cele powszechne dzięki swoim zdolnościom autonomicznym. Na rysunku 4 jest to przejście z ćwiartki północno-wschodniej do ćwiartki południowo-wschodniej. Takie udane przejście pokazuje zdolność H do wykreowania sobie pracy w przedsiębiorstwie. H dzięki przedsiębiorstwu osiąga wyższą rentowność swoich aktywów, uzyskując dostęp do nadwyżek, czyli celów autonomicznych przedsiębiorstwa osiągniętych między:

- 1) nadwyżką między korzyściami agencji a kosztami agencji,
- 2) nadwyżką między korzyściami skali a kosztami wzrostu E. Penrose,
- 3) nadwyżką korzyści zakresu nad kosztami złożoności,
- 4) nadwyżką korzyści korpuskularności nad kosztami niezwrótnymi,
- 5) nadwyżką korzyści praw własności nad kosztami transformacji,
- 6) nadwyżką korzyści sieci nad kosztami sieci,
- 7) nadwyżką korzyści kreowania wiedzy nad kosztami uczenia się,
- 8) nadwyżką korzyści wprowadzania innowacji nad kosztami badań B+R i kosztami ochrony praw własności,

- 9) nadwyżką korzyści wyspecjalizowania aktywów nad kosztami alternatywnymi,
- 10) nadwyżką korzyści lewarowania kapitału nad kosztami kapitału,
- 11) nadwyżką korzyści z udanych przewidywań nad kosztami niepewności,
- 12) nadwyżką korzyści z kontroli niekompletnych kontraktów nad kosztami niekompletnych kontraktów,
- 13) nadwyżką korzyści dotarcia do wartości dodanych dla klienta nad kosztami zdobycia i utrzymania klienta,
- 14) nadwyżką z korzyści wykorzystywania luk regulacyjnych nad kosztami prawnymi przedsiębiorstwa
- 15) nadwyżką z korzyści nierównowagi z otoczeniem nad kosztami negatywnego wpływu otoczenia,
- 16) nadwyżką korzyści integracji interesów ludzkich nad kosztami harmonizowania sprzecznych interesów,
- 17) nadwyżką korzyści nad kosztami społecznej odpowiedzialności biznesu.

Powyższa identyfikacja potencjału, dźwigni, przedsiębiorstw dla gospodarstw domowych nie podpowiada jednak jeszcze, niestety, jak mogą one w praktyce go wykorzystać, ani nie wyjaśnia, dlaczego w rzeczywistości tak słabo go wykorzystują i pozostają bezrobotnymi lub wykonują nieatrakcyjną pracę. Musimy więc dalej zidentyfikować cele autonomiczne pozostałych regulatorów i współproduktywności między nimi zachodzące.

$A^T/TR_y$  na osi y rysunku 4 pokazuje dostęp gospodarstwa domowego do hiperrelacyjności gospodarki przez jego wielokresową strukturę popytu ( $TR_y$ ). H wybiera dobra, które powiększą mu A przez współproduktywność y i x oraz dostęp do hiperrelacyjności systemu, który jest podstawą matchingu społecznego i rynkowego. Największą autonomiczną zdolność wielokresową do kreowania hiperrelacyjności gospodarstw domowych ma organizacja państwa, jej projektowanie od pierwotnych prymitywnych form wspólnotowych do wyrafinowanych współczesnych systemów demokratycznych, stąd też pojawia się wiele teorii państwa w gospodarce, próbujących pokazać tę atrakcyjność. Na rysunku 4 jest to przejście gospodarstwa domowego z ćwiartki północno-wschodniej do ćwiartki północno-zachodniej. Takie udane przejście pokazuje zdolność gospodarstwa domowego do pozyskania

możliwości społecznych, intelektualnych i fizycznych na wykonywanie pracy.

Autonomiczna zdolność państwa do kreowania hiperrelacyjności polega między innymi na kreowaniu przez państwo nadwyżek między:

- 1) korzyściami wielookresowości działania a kosztami kredytu i długu publicznego
  - 1.a. korzyściami a kosztami postępu naukowego, technicznego i militarnego
  - 1.b. korzyściami a kosztami szeroko rozumianej infrastruktury (finansowej, transportowej, ICT, prawnej, energetycznej)
  - 1.c. korzyściami cajolingu a kosztami pogoni za rentą
- 2) korzyściami hipersocjalności a kosztami bezpieczeństwa
  - 2.a. korzyściami a kosztami sieciowości
  - 2.b. korzyściami a kosztami demokracji
  - 2.c. korzyściami a kosztami edukacji
  - 2.d. korzyściami a kosztami regulacji pieniężnej i fiskalnej
  - 2.e. korzyściami a kosztami zaufania
- 3) korzyściami matchingu społecznego a kosztami matchingu rynkowego
  - 3.a. korzyściami a kosztami współpracy
  - 3.b. korzyściami a kosztami dyktatury
  - 3.c. korzyściami i kosztami innowacji społecznych
  - 3.d. korzyściami i kosztami imitacji społecznych
- 4) korzyściami społecznych emocji motywacyjnych a kosztami nacjonalizmu i populizmu.

W przedstawionym modelu regulacyjnym gospodarki gospodarstwo domowe, jako jeden z jej regulatorów, dociera tylko bezpośrednio do dwóch z pozostałych trzech regulatorów: przedsiębiorstwa (efektywności) oraz państwa (hiperreracyjności), natomiast pośrednio przez te dwa regulatory dociera do rynków – jako czwartego regulatora gospodarki. Z tego dotarcia czerpie również wiele współproduktywności, wyrażonych w EBIAT, zyski powstają dopiero na rynku, dzięki celom autonomicznym rynków, którymi są np. nadwyżki między:

- korzyściami transakcji (podzielności i elastyczności, czyli *scalable*, *relevance* i *changeable*) a kosztami transakcji,
- korzyściami segmentacji rynku a kosztami alternatywnymi,
- korzyściami nowych wejść a kosztami bankructwa (korzyściami i kosztami kontestowalności),

- korzyściami *first mover advantage* i *path dependence* a kosztami innowacji,
- korzyściami powiększania rynku (przestrzeni działania, relacyjności) a kosztami marketingu,
- korzyściami pokonywania X-nieefektywności Leibensteina (wartościowania pracy) a kosztami,
- korzyściami benchmarków (możliwościami imitowania) a kosztami spillover,
- korzyściami a kosztami współodpowiedzialności za rodzaj działalności gospodarczej,
- korzyściami a kosztami informacyjnymi,
- korzyściami dotarcia do rynków globalnych a kosztami globalizacji.

Powyższe dźwignie (maczugi) gospodarstwa domowego mogą być współproduktywne (pozytywnie lub negatywnie) wykorzystywane dzięki jego własnym celom autonomicznym. Dzięki nim, jak widać to na rysunku 4, H kreują swoje aktywa  $A^{TK} = (TR/A^K) \times (A^T/TR)$ . Ich aktywa  $A^{TK}$  mieszczą się na ścieżkach (1), (2) i (3) rysunku 3 oraz w ćwiartce północno-wschodniej rysunku 4. Kluczową rolę konstrukcyjną naszej STZ przypisujemy więc zdolnościom H identyfikowania i rozwijania swoich aktywów w całym układzie regulacyjnym gospodarki.

Gospodarstwa domowe, dzięki swoim cechom wymienionym w rozdziale pierwszym, mogą realizować najlepiej swoje cele autonomiczne, gdy maksymalizują sumę następujących nadwyżek cząstkowych między:

- 1) korzyściami dobrego stanu zdrowia a kosztami jego utraty,
- 2) korzyściami nabywania praw własności a kosztami ich nabycia i ochrony,
- 3) korzyściami rozwoju swoich aktywów intelektualnych (wiedzy, talentów, relacji) a kosztami edukacji,
- 4) korzyściami rozwoju aktywów fizycznych a kosztami ich nabywania i straty,
- 5) korzyściami wzrostu aktywów finansowych a kosztami ich pozyskania,
- 6) korzyściami społecznego zakorzenienia a kosztami,
- 7) korzyściami pozyskiwania wolnego czasu a kosztami pozyskiwania wolnego czasu,
- 8) korzyściami z podejmowania ryzyka a kosztami alternatywnymi,
- 9) korzyściami a kosztami przestawienia konsumpcyjnego itp.

## Zamykanie pętli łączącej pracę i konsumpcję gospodarstw domowych

Jak już parafrazowaliśmy M. Friedmana (1963), zatrudnienie jest przede wszystkim kwestią pracy, tak jak inflacja jest przede wszystkim kwestią pieniężną. Oznacza to, że to przede wszystkim regulator gospodarstwo domowe ma klucz w ręku do tego, czy będzie miało pracę i jaką będzie miało pracę, pozostałe regulatory gospodarki przyczyniają się tylko, pozytywnie lub negatywnie, do zwielokrotnienia efektów tej pracy oraz jej wyceny, w ujęciu zarówno komercyjnym, jak i społecznym. Jaką więc autonomię ma H, aby te pozostałe regulatory pozytywnie komercyjnie i społecznie wyceniały ich pracę, przyczyniając się do powiększania pożądanego przez H?

W punktach  $A_C$ ,  $A_{2C}$  i  $A_{3C}$  na rysunku 3 dalsze zwiększanie wartości dóbr przez H zarówno z osi x, jak i y nie zwiększa ich współproduktywności, H musi znaleźć nowe współproduktywności między nowymi dobrami (wiązkami dóbr), wówczas dopiero może przejść do kolejnych punktów A wzdłuż ścieżek (1), (2) czy (3). „Poruszanie się” H wzdłuż ścieżki (2) oznacza jego konsumpcjonizm, słabo przekładający się współproduktywnie na osiągnięte przez nie zdolności inwestycyjnie (tworzenie aktywów), produktywnie i w efekcie zatrudnieniowe. Słabo powiększa x i możliwości współproduktywne x with w oraz następnie w with z i z with y<sup>9</sup>. Z kolei „poruszanie się” H wzdłuż ścieżki 3 oznacza duży wysiłek produktywny H przy niskim inwestowaniu H w swoje aktywa oraz niski poziom konsumpcji. Słabo powiększa y i możliwości współproduktywne y with z oraz następnie z with w i w with x. Z punktu widzenia długookresowych możliwości kreowania pożądanego zatrudnienia obie ścieżki są niezadawalające, ponieważ nie zapewniają dużych pętli x – w – z – y czy  $TR_x/A^K$  - ROA - ROS – EBIAT - TR –  $A^T$  –  $A^T/TR_y$  –  $A^{TK}$ .

<sup>9</sup> Mówimy tutaj o konsumpcjonizmie, który nie tworzy możliwości powiększania aktywów gospodarstw domowych w przyszłości. Ten konsumpcjonizm nie pokrywa się zawsze z pejoratywnym socjologicznym konsumpcjonizmem. Na przykład w jednym badanym przypadku zakup bardzo drogiego luksusowego krótkoseryjnego samochodu przez przedsiębiorcę miał bardzo wysoką wartość współproduktywną: prestiżowy dostęp do nowych grup współpracy, zwiększenie pozycji w dotychczasowych relacjach biznesowych.

Przejście z punktu  $A_C$  do dalszych punktów  $A$  na rysunku 3 dokonuje się w dwojaki sposób. Po pierwsze przez autonomiczne zdolności gospodarstw domowych do poszukiwania współproduktywności między różnymi wiązkami produktów o charakterystykach  $TR_x/A^K$  i  $A^T/TR_y$  na osiach  $x$  i  $y$ . Po drugie w wyniku wymuszania takiej współproduktywności przez regulatory przedsiębiorstwa i systemu z państwem dzięki opisanym w poprzednim punkcie ich celom autonomicznym.

Gospodarstwo domowe ma możliwość rozwoju, ponieważ znajduje ono dla swojej podaży  $TR_x$ , generowanej przez aktywa  $A$  i wspomaganej przez możliwości przedsiębiorstwa, rynków i systemu gospodarczego z państwem (ich cele autonomiczne), taki popyt  $TR_y$ , że  $TR_x = TR_y$ , czyli że wartości wiązki dóbr dostarczanych przez  $H$  oraz nabywanych przez  $H$  osiągają tutaj pełną współproduktywność, dzięki czemu  $TR_x/A^K$  pomnożone przez  $A^T/TR_y$  daje wielkość aktywów  $A$  gospodarstwa domowego. I podobnie  $H$  może wytwarzać  $TR_x$ , ponieważ kreuje przez dostęp do  $A^T$  dzięki zakupom  $TR_y$  swoje aktywa  $A$ . Tak więc przy pełnej współproduktywności  $TR_x$  i  $TR_y$  są zarazem doskonale substytucyjne i doskonale komplementarne, czyli można zamieniać jedno na drugie oraz jedno i drugie są dla siebie niezbędne.

Jak powyższy model odzwierciedla praktyczne zachowania gospodarstw domowych i kreowanie sobie przez nie coraz bardziej atrakcyjnej pracy? Możemy tutaj zidentyfikować cztery sytuacje.

Pierwsza sytuacja ma miejsce w gospodarce Robinsona Crusoe, w której wytwarza on tyle i takie  $TR_x$ , jakie potrzebuje  $TR_y$ . W znanych koncepcjach menedżerskich, np. w przypadku fabryk Forda, płacono pracownikom znacznie więcej niż w innych firmach, aby mogli kupować fordys: wytwarzali fordys, aby móc kupować fordys.

Druga sytuacja ma miejsce przy wykorzystywaniu barteru i offsetu. Za twój  $TR_x$  dajemy ci  $TR_y$ . Jeśli kupujesz od nas  $TR_y$ , to pomagamy ci sprzedać twoje  $TR_x$ .

Trzecia sytuacja polega na tym, że  $H$  tak dalece zmniejsza zakupywaną wielkość  $TR_y$ , aż zrówna się ona ze sprzedażą jego  $TR_x$ .  $H$  dociera do niewielkiego  $A^T$  i kreuje niewielkie  $A^{T \cdot K}$ .  $TR_x$  jest na tyle małe, że  $H$  nie znajduje pracy poza własnym gospodarstwem, sprzedaje lub konsumuje jedynie pracę domową (*ekos* – gospodarstwo domowe, ekonomia Ksenofonta i Arystotelesa). Współcześnie coraz częściej  $H$  ma jednakże szansę bycia prosumentem, np. dzięki drukarce 3D, ogólniej robotyzacji czy energii rozproszonej i dzięki temu może przechodzić

do aktywnej sytuacji kreowania sobie pracy i sprzedaży jej efektów. Powiększanie zdolności  $H$  do kreowania  $TR_x$  i związanej z nią pracy, czy to w ramach swojego gospodarstwa, czy przedsiębiorstwa, to już następna sytuacja – którą głównie się zajmujemy w naszych poszukiwaniach.

## Szczególna teoria wartości dóbr uwzględniają ich współproduktywności

---

Czwarta – aktywna sytuacja, kluczowa dla naszych rozważań oraz najbardziej ogólna, wynika stąd, że dzięki doborowi dóbr współproduktywnych gospodarstwo domowe może docierać do wszystkich regulatorów gospodarki i korzyści z ich dźwigni, chociaż też może być narażone na ujemne dźwignie, zwane w finansach maczugami. Docieranie do regulatorów następuje przez docieranie tylko do jakichś ich części (nawet bardzo małych) nazywanych najogólniej segmentami w tzw. maszynie segmentacyjnej, które są zhierarchizowane: od najmniej wartościowych do coraz bardziej wartościowych, silniej wykorzystujących ich cele autonomiczne.

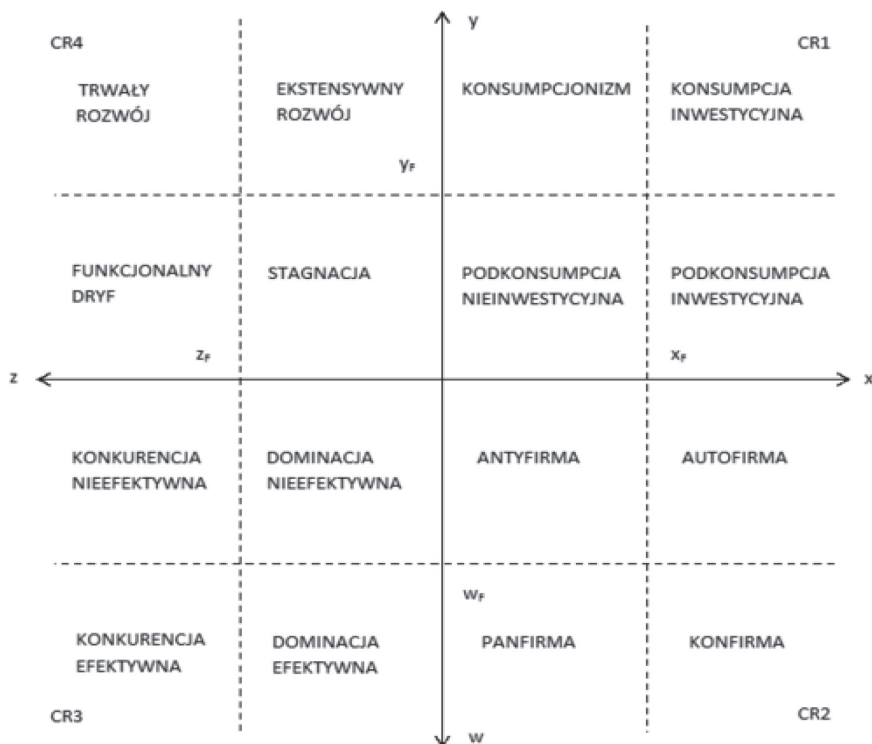
Z jednej strony  $H$  stara się (lub nie) dzięki swojej konsumpcji dotrzeć do jak najbardziej rozwojowych segmentów (grup społecznych, wspólnot) państwa  $A^T$  w ćwiartce północno-zachodniej na rysunku 4, w których ma większe możliwości dalszego pozyskiwania wysokiej wartości dóbr i usług, współpracy z innymi gospodarstwami domowymi oraz wymiany (matchingu) z nimi własnych efektów pracy (Ostrom, 2007; Granovetter, 2005; Roth, 2015).  $A^T$  i  $A^{TK}$  są efektami współproduktywności, powstają w tym samym procesie co praca i jej efekty oraz ich wycena.  $A^T$  to większa liczba powiązań czasowo-przestrzennych  $H$  i większe możliwości powstawania nowych takich powiązań.

Z drugiej strony natomiast –  $H$  dzięki  $A^T$  i  $A^{TK}$  stara się (lub nie) dotrzeć do jak najwyższych segmentów (konfirmacji) przedsiębiorstw (ćwiartka południowo-wschodnia na rysunku 4), w których możliwa jest atrakcyjna praca (wykorzystanie) aktywów gospodarstw domowych, a więc niekoniecznie tylko liczba godzin pracy fizycznej czy umysłowej. Konfirmacja przedsiębiorstw to zdolność przedsiębiorstw lub ich części do stawania się konfirmami, czyli firmami, które konsumenci w sensie formalno-prawnym (własności, długoterminowych kontraktów) lub symbolicznym (moja ulubiona firma, w której chcę kupować



i w której chcą pracować) uważają za swoje i akceptują wysoką rentowność ich aktywów oraz korzystają z wysokiej rentowności aktywów gospodarstw domowych w nich zatrudnionych.

**Rysunek 5.** Zróżnicowana atrakcyjność miejsc w czterech regulatorach gospodarki



Źródło: opracowanie własne.

Dzięki dotarciu do coraz wyższych segmentów społecznych i pracy H dociera do wyższych segmentów rynkowych (ćwiartka południowo-zachodnia na rysunku 5), jako połączonych segmentów społecznych i pracy; ma miejsce zjawisko *upselling* czy *monté en gamme*, ma miejsce wzrost pozycji konkurencyjnej H na rynkach nabywanych dóbr, sprzedawanych dóbr oraz na rynku pracy. Dotarcie do wyższych segmentów możliwe jest dzięki ogólnym i subiektywnym, użytkowym i wymiennym, wartościom  $TR_y$  i  $TR_x$ , które to wartości powstają w wyniku nie tylko pracy, jak chcieli klasycy ekonomii A. Smith, D. Ricardo, K. Marks, ani w wyniku nie tylko czynników produkcji, jak

chcieli W. S. Jevons, L. Walras, V. Pareto, C. Menger, nie tylko w wyniku wyceny rynkowej, jak chciałby A. Marshall, nie tylko w wyniku wartości energetycznej, jak chciał I. Prigogine, nie tylko w wyniku wartości informacyjnej, jak chciała V. Rometty, nie tylko w wyniku siły zainteresowania, jak chciałby M. Goldhaber (1997), lecz przede wszystkim w wyniku ich zdolności do współproduktywności z innymi dobrami, kreującej coraz wyższe aktywa gospodarstw domowych – najważniejszego regulatora gospodarki.  $TR_y$  i  $TR_x$  mają tym większą wartość i tym większe szanse sprzedaży, zgodnie ze zmodyfikowanym prawem Saya, im wyższą mają zdolność współproduktywną, która determinuje konsumpcję gospodarstw domowych i sprzedaż przedsiębiorstw. Na rysunku 5 H zapewnia sobie pracę przez zamykanie pętli kontrolującej cztery regulatory gospodarki. Przez doboru dóbr współproduktywnych H może dokonać wyboru miejsc w przedsiębiorstwach, w państwach i na rynkach i w ten właśnie sposób wykorzysta je dla swoich celów.

## Pętla atrakcyjnej pracy – 4CR

---

W STZ pracę kreują sobie H nie tylko dzięki podziałowi pracy, jak u A. Smitha (1776, 2003), lecz przede wszystkim dzięki wielookresowemu podziałowi konsumpcji. Tak jak wiek XIX należał do przedsiębiorców, wiek XX do pracowników (związków zawodowych) i państwa, tak wiek XXI należy do konsumenta. I to jest wielka siła gospodarstw domowych, którą zawsze posiadają i którą mogą wywierać<sup>10</sup>. Symbolicznie możemy to pokazać, że gospodarstwo domowe odzyskuje, na bardzo wysokim, wylewarowanym poziomie, supersymetryczność CR (*Crusoe Robinson*) w postaci CR (*Consumer Regulator* w czterech regulatorach). H kreuje swoje aktywa o strukturze AP (aktywa fizyczne: materialne i ludzkie) + AI (wiedza, talent, relacje) + AF (aktywa finansowe) i CR (aktywa regulacyjne), w której człon CR jest najbardziej wartościotwórczy, swoisty ekonomiczny bozon Higgosa, decydujący o wymianie  $TR_x$  na  $TR_y$ , decydujący o pożądanej pracy.

STZ zatrudnienia pokazuje, że szansa na pożądaną pracę jest tym większa, im większa jest pętla, według której H próbuje integrować

<sup>10</sup> Co jest np. najsilniejszą stroną Polski w Unii Europejskiej: relatywnie bardzo duży i ciekawy, ambitny, rynek zbytu.

swoje pozycje w konsumpcji, przedsiębiorstwie, na rynku i w całym systemie społeczno-gospodarczym regulowanym przez państwo. Duża pętla przebiega przez pola układu regulacyjnego gospodarki, które może nazwać 4xCR (zob. rysunek 5).

To symboliczne pokazanie przejścia od gospodarki CR – Crusoe Robinsona, mieszczącej się tylko w jednej ćwiartce, północno-wschodniej, na rysunkach 3 i 4, do współczesnych gospodarek, w których H może osiągać ogromne lewarowe korzyści, dzięki istnieniu pozostałych trzech ćwiartek, gdy udaje mu się je jakoś kontrolować w tym sensie, że H udaje się zdobywać bardzo dobre miejsca w nich: CR (CR1, CR2, CR3 i CR4), które mieszczą się wysoko na ścieżkach typu (1), z rysunku 3, we wszystkich teraz regulatorach gospodarki. Pokazują więc osiąganie wysokich współproduktywności: CR1 – między  $y$  i  $x$ , czyli  $A = A^2/TR \times TR/A$ , CR2 – między  $x$  i  $w$ , czyli  $ROA = TR/A \times ROS$ , CR3 między  $w$  i  $z$ , czyli  $EBIAT = ROS \times TR$  oraz CR4 między  $z$  i  $y$ , czyli  $A^2 = TR \times A^2/TR$ . Oczywiście H zbyt często, niestety, znajdzie się i w pozostałych 12 polach wyróżnionych na rysunku 4, rozwijając się wzdłuż ścieżek typu (2) lub (3), z negatywnymi konsekwencjami dla kreowania sobie pożądanej pracy.

Z dotychczasowego naszego rozumowania wynika, że duża pętla przechodząca przez 4xCR, którą udaje się zamknąć H w gospodarce, zależy od niego oraz od pozostałych regulatorów gospodarki. Każdy z regulatorów gospodarki: gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, rynki i państwo może osiągać wysoką koncentrację w polach 4xCR, wysoką jakość, dzięki wysokiej sprawności realizacji swoich celów autonomicznych. Identyfikację tych celów przedstawiliśmy wcześniej. Historia gospodarcza pokazuje, że najlepsza realizacja celów autonomicznych ma miejsce wtedy, gdy: 1) rzeczywiście są one zasadniczymi celami poszczególnych regulatorów, a nie, jak to częściej bywa, jedne regulatory przejmują realizację celów innych oraz 2) regulatory przy ich realizacji są współproduktywne.

Zdobycie pola CR2 przez H oznacza, że ma ono silny wpływ na przedsiębiorstwo lub na jego część. Takie przedsiębiorstwo, na które H ma silny wpływ zarówno od strony pracowniczoprzedsiębiorczej, jak i od strony konsumenckiej, nazwalibyśmy konfirmą, w odróżnieniu od przedsiębiorstw typu panfirma, autofirma i antyfirma. W konfirmie H ma szansę na uzyskanie wysokiej efektywności swoich aktywów: oferuje wysoką przedsiębiorczą relację TR do A oraz uzyskuje zgodę rynku na wysoką ocenę (cenę) tej oferty. W stosunku do Walrasowskich

równowagowych modeli dobrobytu ta cena znacznie odbiega w górę od ceny wyznaczonej przez zysk normalny<sup>11</sup>. W polu CR2 w ćwiartce południowo-zachodniej może się mieścić całe przedsiębiorstwo lub jego część. H, któremu udaje się zdobyć pracę w konfirmie lub w części przedsiębiorstwa o charakterze konfirmy, jest najbliższe znalezieniu pożądanej i względnie trwałej pracy. H ma szansę na trwałą pracę, gdy ma aktywa zdolne do jej ciągłego powiększania, a nie tylko odtwarzania. Na przykład w myśl koncepcji koniczyny Ch. Handy'ego (1989) jest to taka praca specjalistyczna, która zapewnia pracownikowi przewagę nad przedsiębiorstwem, daje możliwości zatrudnienia się w wielu przedsiębiorstwach lub uzyskania bardzo korzystnych warunków zatrudnienia w jednym i zakazie pracy w innych. W polu „panfirma” H może liczyć na trwałą pracę, której zasoby się jednakże ogromnie kurczą (Clifton, 2011). W polu „autofirma” H może liczyć na prace sezonowe, stając się grupą pracowników określanych coraz częściej prekariuszami (Standing, 2011). W polu „antyfirma” H znajduje się w stanie bezrobocia.

Gospodarstwo domowe kształtuje swoje aktywa A przez współproduktywności  $x, y, w$  i  $z$ , wśród których posiada potężną siłę w roli konsumenta na uruchamianie procesu współproduktywności od  $y$ . Zarówno w obu tych przypadkach, jak i we wszystkich innych, H może nie nabywać dóbr, ale też może nabywać tylko określone i w określonej sekwencji czasowej<sup>12</sup>. Konsument może nabywać wiele dóbr publicznych czy wspólnych na czele z edukacją. W Polsce np. każdy może za darmo skończyć studia, a nawet zrobić doktorat, każdy może w tym procesie liczyć na ogromną pomoc, włącznie z najcenniejszą – torską, przed którą lwia część ludzi z reguły się broni. Inna sprawa, że zarówno

---

<sup>11</sup> Oczywiście spójność modeli Walrasowskich modeli równowagi ogólnej można tutaj próbować zachować przez pokazanie, że każde dobro (usługę) dostarczaną przez konfirmę, można podzielić na zbiór jeszcze mniejszych dóbr (usług) oferowanych po cenie z zyskiem normalnym.

<sup>12</sup> Ten fakt jest często podnoszony w krajach mniej rozwiniętych korzystających z pomocy zagranicznej, czy wręcz z wielkich funduszy w Unii Europejskiej: otrzymujemy wielkie wsparcie, ale i dajemy ogromny rynek zbytu. Powodzenie zarówno Unii Europejskiej, jak i np. TTIP, możliwe jest jednak tylko dzięki właśnie koncepcji współproduktywności, odgrywającej kluczową rolę w szczególnej teorii zatrudnienia.

w Polsce, jak i wszędzie na świecie system edukacji nie potrafi kształcić w systemie 4xCR<sup>13</sup>.

Dojście do pola CR1 na rysunku 5 w znacznym stopniu zależy od H. H może bowiem ugrzęznąć w konsumpcji nieinwestycyjnej, eksploatacji rabunkowej w postaci podkondumpcji inwestycyjnej lub podkonsumpcji nieinwestycyjnej. Niestety niewielu dociera do pola CR1, chociażby ze względu na słynną sentencję F. Dostoevsky'ego: *Czekać na to aż wszyscy zmądrzeją, za długo potrwa*. Stąd też wiele teorii zatrudnienia kluczową rolę przypisuje naszej ćwiartce północno-zachodniej: roli państwa i całego systemu gospodarczego. Aby ta rola okazała się pożyteczna dla wszystkich H lub dla ogromnej większości, H powinny jednak mieć dostęp do CR4, do hiperrelacyjności i hipermatchingu, a tego nie zapewniają wszystkim państwa. H bowiem mogą utknąć w pozostałych trzech częściach ćwiartki północno-zachodniej. I to znów na H spoczywać będzie wysiłek dotarcia do CR4, korzystania z niego i rozbudowywania go. Historia gospodarcza i współczesność aż nazbyt wyraziście pokazują, jak wiele gospodarstw domowych będzie emigrować, aby poszukiwać CR4 w innych państwach, czy częściej przenosić się do wielkich aglomeracji. Tworzenie CR4 przez rządy wymaga opanowania współproduktywności między funkcjonowaniem a rozwojem systemu gospodarczego, opanowaniem trwałego rozwoju. Tymczasem rządy skupiają się raczej: 1) na poprawie funkcjonowania, licząc, że zapewni to rozwój, ale ten proces jest długotrwały i zazwyczaj trudny do zaakceptowania przez społeczeństwa lub na 2) pobudzaniu rozwoju, licząc, że polepszy funkcjonowanie, chociaż często dla tego pobudzania psują funkcjonowanie, np. próbując uruchomić mnożnik Keynesowski, który działa jednakże tylko w CR4, ponieważ tam znajdują się współproduktywność funkcjonowania i rozwoju, współproduktywność systemu i gospodarstwa domowego, współproduktywność systemu i rynku<sup>14</sup>. W systemie społeczno-gospodarczym z regulacyjną rolą państwa można wyodrębnić też cztery „prędkości”, którymi mogą się poruszać H: trwałego rozwoju (CR4), ekstensywnego rozwoju, funkcjonalnego dryfu czy stagnacji. Rola H w korzystaniu z trwałego rozwoju i wpływaniu na trwały rozwój jest

<sup>13</sup> J. Stiglitz (2015), pomimo kolejnej gruntownej krytyki ekonomii neoliberalnej, wskazuje na przykład systemu edukacyjnego Mauritiusa jako sukcesu w walce z nierównościami.

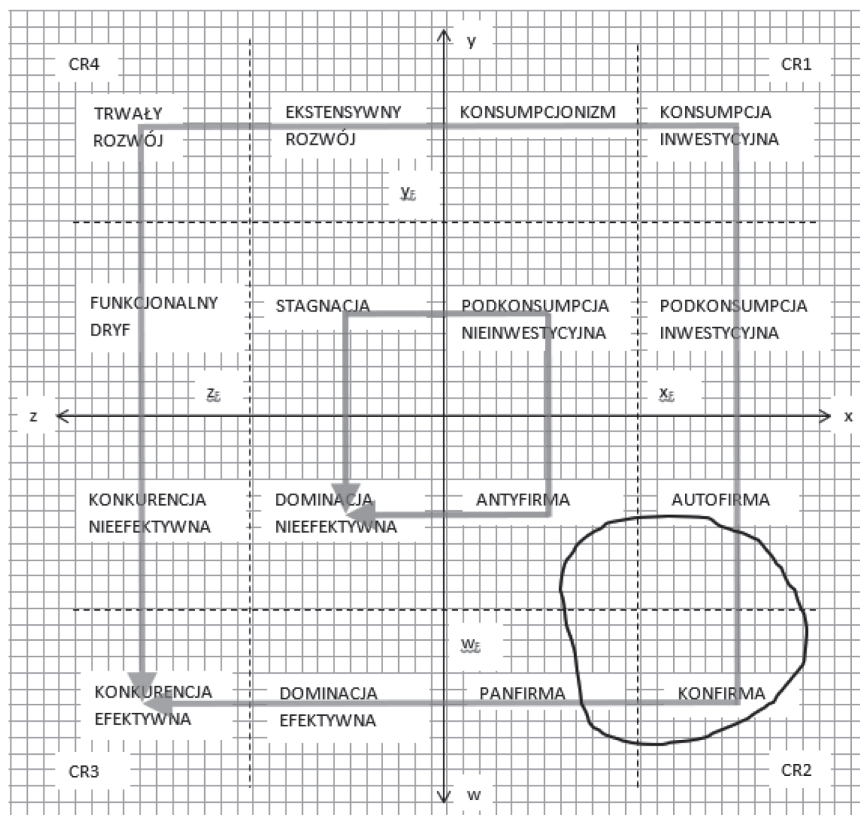
<sup>14</sup> Oczywiście wiele rządów nie robi ani (1) ani (2) lub psuje jednocześnie (1) i (2).

zdecydowanie większa, niż się mu próbuje przypisywać. To H, a nie rządy, będzie musiało się ostatecznie zmierzyć z kreowaniem pracy w przyszłości w warunkach automatyzacji i uberyzacji.

H, plasując się w CR4 i CR2, ma szansę dotrzeć do CR3, czyli do wysokiej jakości efektywnego rynku konsumenta. Rynek taki ma miejsce w efektywnej konkurencji, tzn. sytuacji, w której z jednej strony konsumenci przez swoją strukturę  $TR_y$  i pozycję hipermatchingową wywierają wpływ na dostawców, z drugiej strony konfirmacyjni dostawcy mogą oferować  $TR_x$ , powiększające rynek i zdobywające wysoką marżę zysku (ROS), ale akceptowalną przez konsumenta (konsument jest *price accepter*). Z punktu widzenia bowiem H pozostałe pola rynku: 1) albo nie dają mu suwerenności – H jest zdominowane, efektywnie i nieefektywnie przez przedsiębiorstwa będące *price maker*, 2) albo nie ma siły efektywnościowej mimo dobrej pozycji konkurencyjnej w stosunku do dostawców typu *price taker*. Dotarcie do CR3 przez H pozwala mu też zwrotnie konfirmować swoją pożądaną pracę i włączać się do trwałego rozwoju systemu społeczno-gospodarczego (rysunek 6).

Gospodarstwo domowe nie znajduje więc pracy jak w czterech znanych podejściach ekonomicznych przez: kształtowanie się systemu równowagi ogólnej, równowag cząstkowych, równowagi makroekonomicznej czy walkę klas. Czekanie na kształtowanie się tych równowag, zresztą coraz bardziej już nawet w ujęciu metaforycznym mylnych, ponieważ pochodzącym z epoki, gdy fizyka jeszcze akceptowała metaforę równowagi, może oznaczać sekularne bezrobocie, które walka klas zamieni tylko na ukryte. Gospodarstwa domowe znajdują pracę przez kontrolę pętli przechodzącej przez cztery podstawowe regulatory gospodarki, im większa, im zawierająca więcej  $4xCR$ , tym większa szansa na pożądaną pracę. Pętla ta stanowi w topologii tzw. grupę trywialną (Eilenber i Steenrod, 1952), tzn. można ją sprowadzić do jednego punktu: aktywów pracujących gospodarstwa domowego, w których strukturze można ją obserwować i kształtować. Można kształtować jej współrzędne w całym układzie regulacyjnym gospodarki przedstawionym na rysunkach 4 i 5. Ze względu na fakt, że pętla ta przechodzi m.in. przez wartości EBIAT, można szacować aktywa gospodarstwa domowego czy dostęp do wielkości aktywów gospodarki. Pętla pokazuje możliwość kreowania pracy z punktu widzenia każdego gospodarstwa domowego: od kelnera Johna Smitha do przedsiębiorczego wizjonera Steve'a Jobsa.

Rysunek 6. Rozwojowa i regresywna pętla gospodarstwa domowego w gospodarce



Źródło: opracowanie własne.

Znajdowanie przez gospodarstwa domowe dużych pętli, powiększanie ich, nie jest ograniczone żadnym „efektem Titanica”, czyli tym, że liczba miejsc na szalupach ratunkowych jest mniejsza niż liczba pasażerów. Odwrotnie – ma miejsce efekt synergii: im więcej gospodarstw domowych zamyka sobie coraz większe pętli, tym więcej kreuje współproduktywnych dóbr, tym stwarza większe szanse dla innych na zamykanie dużych pętli.

Kluczowa aktywność gospodarstw domowych w STZ wyjaśniającej kreowanie sobie atrakcyjnej pracy nawiązuje silnie do zmian w psychologicznych i coraz bardziej już neurobiologicznych podstaw ekonomii podstaw. Ekonomia bowiem zawsze ma jakieś bardziej lub mniej ukryte podstawy psychologiczne. V. Smith zwracał nawet uwagę, że psychologia dla ekonomii może pełnić podobną funkcję jaką pełni

fizyka dla astronomii: w jednym i drugim przypadku ma miejsce trudność eksperymentowania, ale eksperymentalne badania psychologiczne mogą być tak cenne dla ekonomii, jak eksperymentalne badania fizyki dla astronomii. O ile tradycyjna ekonomia i tradycyjne teorie pracy wykorzystywały dość prymitywne już dla dzisiejszej psychologii podstawy, np. prawo Webera-Fechnera, mówiące, że natężenie wrażeń rośnie logarytmicznie w stosunku do natężenia bodźca, ma miejsce więc malejąca krańcowa użyteczność gospodarstw domowych, o tyle współczesna psychologia dostarcza cały szereg bardzo bogatych dla ekonomii i dla naszej STZ. Szczególnie warto tutaj zwrócić uwagę na neurobiologiczną koncepcję *the high road versus the low road*, które jakby wskazywały na zachowania oraz przemiany mózgu i umysłu człowieka poszukującego w STZ małych i dużych pętli integracji regulatorów gospodarki dla potrzeb gospodarstwa domowego (Schwartz, Thomson i Kleiner, 2017). Współczesne technologiczne możliwości badania mózgu i umysłu pozwalają pokazać, jak zmienia się praca różnych części mózgu w trakcie myślenia o strategicznych, a nie tylko doraźnych, korzyściach jednostki. Jak zgodnie ze zjawiskiem neuroplastyczności mózgu odkrytym przez D. Hebba kształtują się w mózgu i umyśle trwałe ścieżki pozwalające na trwałe zachowania według szerokiej, a nie małej pętli. To z tych teorii wynikają popularne dzisiaj treningi mentalizacji i uważności (*mindfulness*), które pozwalają na kształtowanie zdolności ludzi do rozumowania dużymi pętlami: długofalową racjonalnością, roztropnością, wartościami, relacjami z innymi, adwokackim doradztwem umysłu, a nie krótkookresowymi emocjami pod wpływem zwodniczych przekazów neurotycznych<sup>15</sup>. Od strony ekonomicznej można dodać, że kształcenie, a nawet treningi w zakresie 4CR powinny być tutaj bardzo pragmatyczną pomocą dla jednostek pragnących mieć atrakcyjną pracę<sup>16</sup>. Odgrywająca w *the high road* koncepcja *mindfulness* doczekała się ekonomicznego kluczo-

<sup>15</sup> J. Winiecki lubił cytować inne badania psychologiczne, które mogą być charakterystyczne dla małej pętli, badania psychologa Martina Seligmana o wyuczonej bezradności, gdy np. państwo przez pomoc typu 500+ utrwala w ludziach przekonanie, że nie potrafią przejść na szeroką pętlę myślenia, *the high road*, że muszą zawsze korzystać z pomocy.

<sup>16</sup> Znane treningi w zakresie strategii błękitnego oceanu wykorzystujące bardzo ciekawą teorię innowacji tzw. twórczej absorpcji (bracia Lumière tworzą kinematograf, twórczo łącząc maszynę do szycia Singera i błonę filmową Eastman-Kodak) mogą być tutaj wzorem.



wego rozwinięcia w tzw. ekonomii uwagi *attention economics* M. Goldhabera (1997) który próbuje wykazywać, że wartość czołowych dzisiaj firm GAFA, GAFAMA, FAANG, BAT według tej ekonomii się wycenia (rekordowo!). O ile bowiem np. na tradycyjnym rynku medialnym, jak chociażby rynku czasopism, biznes czerpie przychody z dwóch rynków: informacji (płacą czytelnicy) i reklamy (płacą reklamodawcy), o tyle wspomniane w akronimach najwartościowsze dzisiaj firmy ogromne przychody czerpią ze sprzedaży *big data* pokazujących, ile uwagi poświęcają odbiorcy różnym informacjom, a więc gdzie ich można „skaptować” i jak ich można „skaptować”. Ale uważność gospodarstw domowych może też być ich wielką wartością, dzięki której mogą wykorzystywać dla siebie istnienie tych gigantów.

## Mikroekonomiczna egzemplifikacja atrakcyjnej pracy w szczególnej teorii zatrudnienia

---

W ujęciu mikroekonomicznym zajmujemy się pokazaniem, jak zmienia się pragmatyka ludzi poszukujących atrakcyjnej pracy, czyli jak sobie zamykają pętlę integrującą cztery regulatory gospodarki, i jak zmieniają się podstawy ekonomii, gdy dobra i usługi, które nabywają i wytwarzają ludzie, w tym szczególnie konsumpcja i praca, mają charakter współproduktywny. Przytoczmy z naszych badań ilustracyjnie trzy przypadki gospodarstw domowych zamykających sobie pętlę, z 83 przypadków zebranych w naszych badaniach. Ta analiza przypadków jest niestety bardzo słabą metodologiczną metodą wykazywania atrakcyjności naszych badań teoretycznych. Wciąż znajdujemy się w fazie przygotowań i zbierania środków na tak szerokie i żmudne badania terenowe wykorzystujące solidną metodologię prób losowych zaproponowaną przez noblistów z 2019 roku: M. Kremera (1993) oraz A. Banerjee i E. Duflo (2009). Z satysfakcją jednakże odnotowujemy, że wiele wyników badań tych ekonomistów potwierdza rolę dóbr współproduktywnych w kształtowaniu lepszej pracy gospodarstw domowych i wzroście wydajności społeczeństw.

W naszym przypadku pierwszym szeroka pętla się domykała przez wejście do  $A^T$  przez  $A^T/TR_y$  w postaci zakupu ekskluzywnej usługi edukacyjnej (miejsce w przedszkolu dla dziecka z pełną opieką i edukacją, przedszkolnym transportem, którym zabierano dziecko z domu o zamówionej porze i odwożono o zamówionej porze itp.), współproduk-

tywnej z pracą profesora ( $TR_x$ ), zwiększającego dzięki lepszym aktywom (A) swoją ofertę dydaktyczną dla renomowanej uczelni (ROA), sprzedającej po wysokich cenach (ROS) usługi (TR) do systemu elitarnego  $A^T$ .

W przypadku drugim szeroka pętla się domykała przez prosty zakup używanego motocykla Harley-Davidson ( $TR_y$ ), dzięki któremu zdobyto dostęp do wspólnoty harleyowskiej ( $A^T$ ), otrzymywano w niej pracę (ROA), dobrze opłacaną (ROS, EBIAT) i zdobywano zbyt TR we wspólnocie ( $A^T$ ).

W przypadku trzecim pętla ujawnia się we współczesnych gospodarkach w koncepcji franczyzy. Otóż nabywca franczyzy zdobywa dostęp do możliwości wytwórczych (przedsiębiorstwa, ROA) – z jednej strony, z drugiej zaś – zdobywa dostęp do masowej replikacji popytu na dobra franczyzodawcy ( $A^T$ ). Podobne zjawisko zachodzi dzisiaj przy uberyzacji gospodarek. H uzyskuje dostęp do pracy nie tylko na osi x, jako pracownik czy przedsiębiorca, lecz także na osi y, jako użytkownik aktywów  $A^T$ , kształtując w ten sposób swoje aktywa A.

Najogólniej rzecz biorąc, w naszych badaniach pracownik z dużą pętlą regulacyjną to przede wszystkim pasjonat jednocześnie popytu i podaży danej pracy. Podobne dużych „pasjonujących” pętli poszukujemy w teoriach przedsiębiorstwa, państwa i rynku.

## Makroekonomiczna obserwacja szczególnej teorii zatrudnienia

---

Makroekonomiczna agregacja zachowań gospodarstw domowych uwzględniająca ich znacznie bardziej złożone uwarunkowania psychologiczne, małe i duże pętla, niż uproszczone ujęcia matematyczne użyteczności i oczekiwań wymaga odwołania się do interdyscyplinarnych badań. Takie odwołanie przez jednych jest przyjmowane entuzjastycznie, przez innych jako kolejna już herezja, którą próbujemy przemycić w tym rozdziale. Takie odwołanie prowadzi bowiem do pokazania, że np. w modelach koniunktury gospodarczej czy wzrostu gospodarczego objaśniające zmienne socjologiczne i psychologiczne mogą odgrywać dodatkową lub konkurencyjną rolę w stosunku do klasycznych czynników ekonomicznych (praca i kapitał) i technologicznych (postęp technologiczny) – które to ostatnie mają np. w ujęciu teorii realnego cyklu koniunkturalnego wyłączone znaczenie. W ujęciu keynesistów, postkeynesistów, nowych keynesistów czy nawet przed-

stawicieli ekonomii behawioralnej (psychologicznej!) uwzględni się te zmienne, będzie się mówić za J.M. Keynesem o zwierzęcym instynkcie i wielu innych nieracjonalnych zachowaniach. To uwzględnienie też będzie miało jednak charakter opaczny w stosunku do STZ, ponieważ w tej ostatniej zwracamy uwagę na możliwość i konieczność budowy przez gospodarstwa domowe racjonalnych dużych pętli dla kreacji atrakcyjnej pracy, ważniejszych niż np. polityka gospodarcza.

Uczestnicząc w takich badaniach interdyscyplinarnych, obserwujemy, jak się w różnych gospodarkach zachowują inwestycje i konsumpcja w zależności od zmiennych psychologicznych i socjologicznych. Według tych ostatnich zmiennych udało nam się podzielić kraje na emocjonalne i racjonalne. Emocjonalne to te w których duża część społeczeństwa, wystarczająca do wyboru swojej władzy politycznej, zamyka małe pętli, natomiast racjonalne to te, w których większość społeczeństwa poszukuje dużych pętli. Pomiary tych emocjonalności – racjonalności dokonaliśmy na podstawie szeregu wskaźników badań socjologicznych i ekonomicznych.

Wyodrębniliśmy dwie ekonomiczne i dwie społeczne domeny rozwoju. Każda z nich mierzona jest indeksem średniego szczebla, składającym się z wielu wskaźników o jednakowej wadze. Cztery indeksy średniego szczebla, również jednakowo ważące, składają się na ogólny indeks równowagi społeczno-gospodarczej, nazwany indeksem ALK (Koźmiński i in., 2017). Wyodrębnienie czterech domen rozwoju społeczno-ekonomicznego i budowa charakteryzujących je indeksów średniego szczebla oparte są na naszych wcześniejszych analizach (Koźmiński i in., 2015) oraz późniejszych rozważaniach merytorycznych i statystycznych. Na podstawie analizy macierzy korelacji i współczynników  $\alpha$ -Cronbacha wyeliminowaliśmy wskaźniki wcale lub bardzo słabo skorelowane z pozostałymi, a więc pozostające poza zakresem zjawisk wchodzących w skład merytorycznie spójnego pojęcia rozwoju społeczno-ekonomicznego. Ustaliliśmy też, jakie wskaźniki są pozytywnie, a jakie negatywnie skorelowane z pozostałymi, a więc czy ich wzrost przyczynia się do wzrostu, czy do spadku wskaźnika ALK i czy powinny wobec tego mieć znak dodatni, czy ujemny przy włączaniu ich do ogólniejszego indeksu średniego szczebla.

Konstruując nasz syntetyczny wskaźnik ALK, uwzględniamy PKB jako jeden z jego ekonomicznych komponentów. Na indeks ALK składa się obecnie 45 równoważnych wskaźników opisujących różne społeczne i ekonomiczne, subiektywne i obiektywne aspekty rozwoju.

Tabela 1. Gospodarki „emocjonalne” i „racjonalne”

Kraj	Relacja między oczekiwaniami a bieżącą sytuacją gospodarczą	Udział inwestycji w PKB w %	Udział konsumpcji w PKB w %
Gospodarki „emocjonalne”	0,7	18	56
Grecja	0,875	12	70
Portugalia	0,814	15	66
Hiszpania	0,762	20	58
Holandia	0,750	19	45
Wielka Brytania	0,702	17	65
Włochy	0,677	16	61
Węgry	0,652	18	50
Estonia	0,613	22	52
Irlandia	0,579	20	44
Słowenia	0,572	20	53
Gospodarki „racjonalne”	0,366	22	52
Czechy	0,503	25	49
Łotwa	0,500	22	64
Niemcy	0,497	20	55
Słowacja	0,443	21	57
Polska	0,403	18	62
Francja	0,393	22	55
Finlandia	0,347	21	55
Dania	0,313	20	49
Austria	0,288	23	54
Belgia	0,263	23	52
Szwecja	0,231	24	46
Luksemburg	0,216	19	30

Źródło: Koźmiński i in. (2018).

Zwróćmy uwagę, że kraje „emocjonalne” z dużymi problemami gospodarczymi, mają niski poziom inwestycji w PKB oraz wysoki

udział konsumpcji w PKB, odwrotnie niż kraje stabilniejsze, bliższe równowagi funkcjonalnej: średni udział inwestycji tych pierwszych wynosi 18%, podczas gdy tych drugich 22%, w konsumpcji natomiast udział tych pierwszych wynosi 56%, natomiast tych drugich 52%<sup>17</sup>. Szczególnie istotne są zmiany udział konsumpcji. Charakterystycznym przykładem jest Polska, gdzie udział inwestycji gwałtownie spadł w latach 2016–2018, co wskazywałoby na przesuwanie się w stronę grupy krajów „emocjonalnych”.

Wydaje się, że we współczesnych warunkach społeczno-ekonomicznych, gdy gospodarki stają się w naszym rozumieniu coraz bardziej „emocjonalne” (łącznie z gospodarką amerykańską po wyborach D. Trumpa), hybryda „rozwój społeczno-ekonomiczny” mierzona indeksem ALK pozwala lepiej przewidywać przebieg cykli koniunkturalnych niż np. model realnego cyklu Edwarda Prescottta i Finna Kydlanda lub inne koncepcje podażowe, które sprawdzają się w krajach „racjonalnych”. W krajach „emocjonalnych” czynniki polityczne i społeczne potrafią w sposób relatywnie długotrwały odchylić cykl koniunkturalny gospodarki od trendu wyznaczanego przez czynniki podażowe realnego cyklu koniunkturalnego. „Sztuczna” keynesowska korekta tego cyklu może być w pewnym stopniu konieczna, chociaż być może jest ona paradoksalnie bardziej friedmanowska, zgodnie z jego krytyką restrykcyjnej polityki monetarnej FED w kryzysie 1929–1933. Ujmując rzecz w największym skrócie: w gospodarkach emocjonalnych „rządzą” John M. Keynes, George Akerlof, Robert Shiller i Jordi Gali, a w racjonalnych Robert Lucas, Robert Barro, Edward Prescott i Finn Kydland.

Powyższy „podział łupów wojennych” wydaje się jednak mało atrakcyjny dla tworzenia atrakcyjnej pracy w gospodarkach. Na gruncie STZ keynesowska polityka gospodarcza w krajach „emocjonalnych” miałaby uzasadnienie, gdyby w wysokich udziałach konsumpcji w PKB można było dostrzec konsumpcję inwestycyjną, uzupełniającą niskie relacje inwestycji w PKB. Niestety statystyka rachunków narodowych na świecie w tym zakresie jest jeszcze w powijakach. Konieczne są

---

<sup>17</sup> Włączanie do analizy kolejnych krajów „nie falsyfikuje Popperowsko, a na pewno „nie falsyfikuje Kuhnowsko” powyższych wniosków, np. w Norwegii o jeszcze niższym wskaźniku „emocjonalności” jak w Szwecji udział konsumpcji w PKB wynosi 41% a inwestycji 28%, natomiast na Ukrainie te relacje wynoszą 71% konsumpcja i 14% inwestycje, a wskaźnik emocjonalności jest na poziomie Grecji i Portugalii.

więc obecnie inne sposoby identyfikacji inwestycyjnych, czyli ewentualnych długookresowych pozytywnych efektów konsumpcji, które zaproponujemy w analizie mezoekonomicznej STZ.

## Wsparcie szczególnej teorii zatrudnienia mezoekonomicznymi badaniami

---

Kreowanie sobie coraz bardziej atrakcyjnej pracy przez kreowanie coraz większych pętli łączących wszystkie regulatory gospodarki próbuje się uchwycić przez próby szacowania zjawisk *upselling* czy *montée en gamme*. P. Artus i S. Broyer (2013) proponują, aby takie szacunki prowadzić za pomocą analizy cenowej elastyczności popytu na produkty i usługi eksportowane przez poszczególne kraje. Jeszcze bardziej zdecydowanie w tym kierunku idą autorzy z Harvard University i MIT w głośnym *The Atlas of Economic Complexity* (Hausmann, 2013), którzy uważają, że struktura eksportu kraju prawdę ci powie o atrakcyjności pracy jego obywateli.

Nie ukrywamy, że te badania są ogromnym wsparciem dla naszych dociekań od już drugiej połowy lat 80. XX wieku dotyczących efektywnej konkurencji i dobrej jakości (charakteru) rynku. W naszych badaniach uznajemy już za mało przydatne podręcznikowe rozróżnienie struktur rynkowych i konkurencji wprowadzonych przez szkołę harwardzką w latach 30. XX wieku, a mianowicie: konkurencji doskonałej, monopolu, konkurencji doskonałej i oligopolu. Tak jak pokazujemy na rysunku 5 na rynkach wyróżniamy: konkurencję efektywną, konkurencję nieefektywną, dominację efektywną i dominację nieefektywną. Duże pętle w gospodarce to przechodzenie do konkurencji efektywnej, która charakteryzuje się w dostarczanych produktach zjawiskami *upselling* czy *montée en gamme* oraz dużymi rentownościami, zyskami i sprzedażą. To kolejna z zapowiadanych herezji, ponieważ wskazuje ona, że pozytywnym zjawiskiem jest przechodzenie gospodarstw domowych i przedsiębiorstw do wyższych segmentów, do wyższych cen, ale i do wyższych płac. Im więcej konfirm w polu F rysunku 5, tym więcej atrakcyjnej pracy, ale i tym więcej konkurencji efektywnej, lepszej jakości rynku, wyższych cen, ale i wyższych płac. Tak rozumiana efektywna konkurencja była czymś oczywistym dla liberalnej i neoliberalnej ekonomii, np. F. Hayeka czy M. Friedmana, natomiast przez kilkadziesiąt lat podważana była przez J.K. Gal-

braitha, który jednakże w latach 90. XX wieku i w swoich latach 90. przychylił się do liberałów i uznał, że w konkurencji globalnej, w prawie charakteru rynku przez włączenie go do rynku globalnego, silna konkurencja może występować pomiędzy silnymi (Galbraith, 2001).

Właśnie skuteczne konkurowanie w skali globalnej obserwowane przez strukturę eksportu pokazuje, jak gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa przesuwają się do wyższych segmentów rynku lub nie. P. Artus i S. Broyer (2013) słusznie przyjmują, że im niższą cenową elastycznością popytu charakteryzują się eksportowane produkty, tym częściej w kraju przechodzi się do wyższych segmentów, co jest równoznaczne z rozwojem kraju i wzrostem pozycji konkurencyjnej jego przedsiębiorstw i gospodarstw domowych w konkurencji globalnej. W ten sposób, dokonując wielu szczegółowych szacunków i porównań cenowych elastyczności popytu towarów eksportowanych w dziesięciu grupach klasyfikowanych przez SITC przez Francję i Niemcy, autorzy pokazują silną przewagę Niemiec (zob. tabela 2).

**Tabela 2.** Cenowe elastyczności popytu na produkty eksportowane przez Niemcy i Francję

	1990–1999	2000–2009	2001–2012	2010–2018
Francja	-0,68	-0,75	-0,73	-0,62
Niemcy	-0,56	-0,44	-0,43	-0,43

Źródło: [www.research.natixis.com](http://www.research.natixis.com) (2018).

Dla Niemiec średnie tych cenowych elastyczności popytu wyniosły bowiem -0,56 do -0,43, natomiast dla Francji wyniosła -0,75 do -0,62. Wyższa cenowa elastyczność popytu produktów eksportowanych z Francji oznacza, że nabywcy nie są tak bardzo przywiązani do tych produktów jak nabywcy produktów Niemiec, że ci ostatni mogą sobie bardziej pozwolić na podnoszenie cen bez dużej utraty popytu, że w Niemczech przesuwanie się do wyższych segmentów rynku, tworzenie dużych pętli, jest znacznie silniejsze, że łatwiej tam o bardziej atrakcyjną pracę.

Pomimo sporych kontrowersyjności powyższych badań, ponieważ zgodnie nawet z podręcznikową wiedzą wiadomo, że cenowa elastyczność popytu uzależniona jest od wielu czynników, na pewno warto jednak je kontynuować i doskonalić. Przeprowadziliśmy więc podobne szacunki dla Polski, przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Cenowe elastyczności popytu na produkty eksportowane przez Polskę

Lata	1995 2005	1996 2006	1997 2007	1998 2008	1999 2009	2000 2010	2001 2011	2002 2012	2003 2013	2004 2014	2005 2015	2006 2016	2007 2017
$E_p$	-0,63	-1,1	-1,12	-0,91	-0,90	-0,71	-0,58	-0,43	-0,47	-0,53	-0,67	-0,89	-0,82

Źródło: obliczenia własne na podstawie Roczników Handlu Zagranicznego GUS.

Z przedstawionych w tabeli 2 szacunków dla Polski wynikały bardzo optymistyczne wnioski w latach 2002–2012 i 2003–2013. Polska zanotowała w tych latach identyczny wskaźnik jak Niemcy. Niewątpliwie na tak dobry wynik Polski kluczowy wpływ miał fakt, że ponad połowa polskiego eksportu jest kształtowana przez silne międzynarodowe korporacje, że jedna czwarta eksportu skierowana jest do Niemiec przy pomocy niemieckich międzynarodowych koncernów. To oczywiście nie zmienia faktu, że w gospodarce wytwarzane było wiele atrakcyjnych dóbr, które można było coraz lepiej sprzedawać za granicą. Warto też przypomnieć, że w kryzysie 2007–2013 gospodarka Polski okazała się w Unii Europejskiej – mówiąc językiem R. Taleba – najbardziej antykrucha. Lata 2016–2017 w tabeli 2 charakteryzują się już bardzo wysokimi cenowymi elastycznościami popytu, spadkiem siły produktów eksportowanych z Polski. Proces ten uwidacznia się już częściowo w roku 2015, chociaż w porównaniu do Niemiec, a szczególnie Francji, międzynarodowa pozycja polskich produktów wciąż jest bardzo dobra w tym roku. Podobny do lat 2016–2017 proces pogorszenia się elastyczności popytu na polskie produkty obserwujemy w latach 2006–2007.

Realne, efektywnościowe, zmiany zachodzące w gospodarkach też przez pryzmat wymiany zagranicznej, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw i gospodarstw domowych na arenie międzynarodowej, próbuje pokazywać atlas *The Atlas of Economic Complexity. Mapping Paths to Prosperity* (Hausmann i in., 2013). Głównym wskaźnikiem tego Atlasu jest tzw. ECI – Economic Complexity Index, czyli indeks złożoności gospodarczej. Indeks ten budowany jest za pomocą matematycznej rekurencji, której podstawy tworzyli m.in. polscy matematycy W. Sierpiński i S. Banach, z dwóch zbiorów informacji SITC: 1) struktury eksportu poszczególnych krajów, ile i jakie produkty eksportuje kraj, w jakich ma przewagę konkurencyjną, mierzonej np. Revealed Comparative Advantage (RCA) Ballassy (*diversity*) oraz 2) liczebności krajów, które eksportują określony produkt z przewagą konkurencyjną (*ubiquity*). Zarówno więc kraje, jak i produkty charak-



teryzują się różną złożonością, im większa złożoność kraju i im większa produkcja dóbr złożonych (nasze hiperrelacje w północno-zachodniej ćwiartce na rysunkach 3 i 4), tym większe możliwości jego rozwoju oraz jego gospodarstw domowych. W rankingach krajów według ECI najlepsze mają wielkości około +2, natomiast najslabsze około -2.

**Tabela 4.** Economic Complexity Index

	1995	2000	2005	2010	2015	2016
Niemcy	2,30	2,26	2,16	1,89	1,92	1,96
Francja	1,70	1,58	1,54	1,45	1,21	1,35
Polska	0,65	0,90	0,97	1,03	1,11	1,12

Źródło: <https://atlas.media.mit.edu/en/rankings/country/>

Tabela 4, będąca efektem bardzo wyrafinowanych *big data* badań na podstawie wyrafinowanego modelu matematycznego, pokazuje podobną tendencję jak tabele 2 i 3. Oczywiście pokazuje też zdecydowanie więcej: pokazuje potencjał, rozwijany (lub „zwijany”) latami, stwarzający szanse na dalsze wzrosty w przyszłości, pokazuje tendencje  $A^T$  i  $A^{TK}$ .

## Zakończenie

---

M. Kremer (1993) wykazuje, że w krajach wysoko rozwiniętych różnica między najbardziej wydajnymi i najmniej wydajnymi pracownikami jest zdecydowanie mniejsza niż w krajach słabo rozwiniętych. Przechodzenie coraz większych grup gospodarstw domowych do dużych pętli: konsumpcji, pracy, rynku i społeczeństwa w naszej szczególnej teorii zatrudnienia jest taką formą zmniejszania różnic w wydajności, i to zmniejszania przez zbliżanie jej do najwyższej. Oczywiście same gospodarstwa domowe nie przebijają się do tych wyższych poziomów wydajności i poziomu życia. Muszą im w tym pomóc przedsiębiorstwa, rynki i państwa, realizując swoje autonomiczne cele w gospodarce wymienione w tym referacie. Wówczas dochodzi do pozytywnej współproduktywności między wszystkimi czterema regulatorami gospodarki. Odwieczny jednak problem ekonomii polega na tym, że te cztery regulatory wykraczają często poza swoje cele autonomiczne, a nie wypełniają swoich celów autonomicznych.

## Bibliografia

- Alchian, A. i Demsetz, H. (1972). Production, Information Cost and Economic Organization. *American Economic Review*, 62.
- Aristotle (1944). *Politics, Aristotle in 23 Volumes, Vol. 21*, tłum. H. Rackham. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Arrow, K. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3).
- Arrow, K.J., Chenery, H.B., Minhas, B.S. i Solow R.M. (1961). Capital-Labor Substitution and Economic Efficiency. *Review of Economics and Statistics*, 43.
- Artus, P. i Broyer, S. (2013). France – Allemande: Une comparaison des effets de gamme dans l'industrie. *Revue D'Economie Industrielle*, 144, 4 trimestre.
- Banerjee, A.V. i Dufo, E. (2009). The Experimental Approach to Developmental Economics. *Annual Reviews of Economics*, 1.
- Barro, R. (1974). Are Governments Bonds Real Net Wealth? *Journal of Political Economy*, 82(6).
- Bertini, M. i Koenigsberg, O. (2014). When Customer Help Set Prices. *Sloan Management Review*, Summer.
- Blanchard, O.J. i Summers, L.H. (1986) Hysteresis and the European Unemployment Problem. *NBER macroeconomics annual*, 1.
- Blanchard, O.J. i Kiyotaki, N. (1987). Monopolistic Competition and the Effects of aggregate demand. *American Economic Review*, 4.
- Bulow J. Geanakoplos J. i Klemperer, P. (1985). Multimarket Oligopoly: Strategic Substitutes and Strategic Complements. *Journal of Political Economy*, 93.
- Buella, R.W., Campbella, D. i Frei, F.X. (2018). Customer Compatibility Drives Satisfaction and Profits. *Harvard Business Review*, July–August.
- Camus, A. (1998). *Człowiek zbuntowany*. Warszawa: Muza.
- Calvino, F., Criscuolo, C. i Verlhac, R. (2018). *Declining Business Dynamic, Evidence and Causes*. Paris: OECD.
- Clifton, J. (2011). *The Coming Jobs War*. New York: Gallup Press.
- Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica, New Series*, 4(16).
- Cooper, R. i John, A. (1988). Coordinating Coordination Failures in Keynesian Models. *Quarterly Journal of Economics*, 103(3).
- Cournot, A. (1838). *Recherches sur les principes mathematiques de la theorie de richesses*. e-Book Google.
- D'Aveni, R. (2012). When Consumers Win, Who loses? *Harvard Business Review*, September.
- Defoe, D. (1719, 2014). *Robinson Crusoe*. Warszawa: Rytm.

- Eilenber, S. i Steenrod, N. (1952). *Foundations of Algebraic Topology*. Princeton: Princeton University Press.
- Friedman, M. (1963). *Inflation Causes and Consequences*, Asian Publishing House.
- Galbraith, J.K. (2001). *The Essential Galbraith*. New York: Hunter Coll.
- Gali, J. (2015). *Monetary Policy, Inflation, and the Business Cycle*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Goldhaber, M.H. (1997). The Attention Economy and the Net. *First Monday*, 2.4.
- Goos, M., Manning, A. i Salomons, A. (2014). Explaining Job Polarization: Routine-biased Technological Change and Offshoring. *American Economic Review*, 104(8).
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19.
- Graeber, D. (2013). On the Phenomenon of Bullshit Jobs: A Work Rant. *Strike Magazine*, 3.
- Handy, Ch. (1989). *The Age of Unreason*. London: Business Book Ltd.
- Haskel, J. i Westlake, S. (2017). *Capital without Capital; The Rise of the Intangible Economy*. Princeton.
- Hayek, F. (1973). *Law, Legislation and Liberty*, vol. 1. Rules and Order. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hausmann, R.C., Hidalgo A., Bustos, S., Coscia, M., Simones, A. i Yildirim M.A. (2013). *The Atlas of Economic Complexity. Mapping Paths to Prosperity*. Cambridge Massachusetts: The MIT Press.
- Kahneman, D. (2004). A Survey Method for Characterizing Daily Life Experience: The Day Reconstruction Method. *Science*, 36(5702), 1776–1780.
- Keynes, J.M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan.
- Koźmiński, A.K., Noga, A., Piotrowska, K. i Zagórski, K. (2015). Operationalization and Estimation of Balanced Development Index for Poland 1999–2016. *Statistics in Transition*, 16(3), 461–478.
- Koźmiński, A.K., Noga, A., Piotrowska, K. i Zagórski, K. (2017). Ekonomia społecznych emocji. Równowaga i nierównowaga funkcjonalna w gospodarce polskiej w latach 1999–2006 na podstawie wskaźnika ALK (BDI). *Ekonomista*, 6.
- Koźmiński, A.K., Noga, A., Piotrowska, K. i Zagórski, K. (2018). Emocje, racjonalność i rzeczywistość. Złożony indeks zrównoważonego rozwoju społecznoekonomicznego. W: *Ekonomia i polityka. Wokół teorii Grzegorza W. Kołodko*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kremer, M. (1993). The O-ring theory of economic development. *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3).

- Kuhlaman, M. (2010). *The Ultimate Constituents of the Material World: In Search of an Ontology for Fundamental Physics*. Heusenstamm: Ontos Verlag.
- Kwiatkowski, E. (1988). *Neoklasyczne teorie zatrudnienia: tradycja i współczesność*. Warszawa: PWN.
- Laffont, J.J. i Tirole, J. (1993). *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*. Cambridge Massachussets: The MIT Press.
- Lévi-Strauss, C. (1977). *Anthropologie structurale*, 1–2. Paris: Plon.
- Langer, E. (1989). *Mindfulness*. Addison-Wesley/Addison Wesley Longman.
- Lucas, Jr, R.E. (1990). Supply-Side Economics: An Analytical Review. *Oxford Econ. Pap.*, 42(2).
- Marshall A. (1920). *Principles of Economics*. London: MacMillan.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, July.
- Milgrom, P. i Roberts, J. (1991). Complementarities, Momentum and Evolution of Modern Manufacturing. *American Economic Review*, 81(2).
- National Geographic (2011). *The Big Idea. How Breakthroughs of the Past Shape the Future*. Washington, D.C.: National Geographic Society.
- Ostrom, E. (2007). W: C.E. Page, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Riffkin, J. (2019). *Green New Deal. Why the Fossil Fuel Civilization Will Collapse by 2028, and the Bold Economic Plan to Save Life on Earth*. New York: St. Martin's Press.
- Roth, A. (2015). *Who Gets What and Why*. London: William Collins.
- Schwartz, J., Thomson, J. i Kleiner, A. (2017). *The High Road Less Traveled*. Strategy+Business summer.
- Senor, D. i Singer, S. (2013). *Naród Start-Upów. Historia cudu gospodarczego Izraela*. Warszawa: Studio Emka.
- Smith, A. (1776, 2003). *The Wealth of Nations*, Introduction by Alan B. Krueger. New York: A Bantam Book.
- Stiglitz, J. (2015). *The Great Divide: Unequal Societies and What We Can Do About Them*. W.W. Norton&Company.
- Standing, G. (2011). *Precariat*. London: Bloomsburry Academic.
- Summers, L. (2016). A Badly Designed US Stimulus Will Only Hurt the Working Class. *Financial Times*, 14 November.
- Thaler, R. (2018). *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*. Poznań: Media Rodzina.
- Walras, L. (1874). *Elementes d'economie politique pure: ou theorie de la richesse sociale*, L. Corbaz. Lausanne.

**Andrzej Blikle**

---

## **TURKUSOWE ORGANIZACJE WG FREDERICA LALOUX**

---

### Streszczenie

Kluczem do turkusowej cywilizacji pracy jest zbudowanie zaufania i partnerstwa pomiędzy wszystkimi członkami organizacji, a tego nie da się ani zadekretować, ani wymusić. Trzeba je tworzyć krok za krokiem, pozbywając się w pierwszym rzędzie złych nawyków komunikacyjnych i toksycznych metod zarządczych. Trzeba odrzucić współzawodnictwo, bo ono niszczy współpracę, a więc i partnerstwo. Trzeba porzucić kij i marchewkę, bo to prowadzi do gry wojennej pomiędzy firmą i pracownikami, którą firma zawsze przegra. Trzeba zrezygnować z hierarchicznej struktury zarządczej, bo ona tłumi naturalną innowacyjność i kreatywność człowieka, trzeba odrzucić przekonanie, że ludzie są leniwi i nieuczciwi (my oczywiście nie, ale inni...), trzeba zamienić ocenianie na docenianie i kontrolowanie na wspieranie. A łatwe to wszystko nie jest.

W firmie, która raczej przypomina karny obóz pracy niż drużynę, nie możemy z dnia na dzień zadekretować, że mamy do siebie zaufanie... bo go po prostu nie mamy. Co więcej, nie możemy go mieć! Trzeba mozolnie budować takie warunki pracy, abyśmy to zaufanie mogli okazać i aby pozyskać je u innych.

Słowa kluczowe: organizacja turkusowa, samoorganizacja pracy, praca zespołowa, zaufanie, odpowiedzialność

## Co charakteryzuje organizacje turkusowe

---

Firma, szczególnie duża, kojarzy nam się zwykle ze zbudowaną na wzór armii strukturą hierarchiczną, gdzie dokładnie wiadomo, kto komu wydaje polecenia, a następnie kontroluje ich wykonanie. Każdy pracownik ma ściśle związany z jego stanowiskiem zakres czynności, a także indywidualnie wyznaczone cele, od osiągnięcia których są uzależnione premie, prowizje i nagrody.

Ten wprowadzony w XIX wieku system miał być może jakiś sens, gdy na liniach produkcyjnych stali niepiśmienni wyrobnicy, jednakże dziś powoduje niewyobrażalne marnotrawstwo ludzkiej kreatywności. Niestety nadal dość liczni jego zwolennicy zdają się nie dostrzegać, że tak właśnie funkcjonowały powszechnie dziś krytykowane „gospodarki planowe” całego radzieckiego imperium. Ich legendarna nieskuteczność wynikała przede wszystkim stąd, że człowiek był traktowany jako narzędzie od realizowania planów centrali.

Jest wysoce zastanawiające, że mimo powszechnej zgody co do nieskuteczności gospodarek nakazowo-rozdzielczych, radziecki wzorzec zarządzania wielu menedżerów nadal uważa za niepodważalny, choć z pewnością nie zdają sobie z tego sprawy. Na szczęście coś już w tej materii zaczyna się zmieniać.

Frederic Laloux w swojej książce *Pracować inaczej* dokonuje syntezy nowego modelu organizowania pracy zespołowej, którego narodziny sięgają połowy XX wieku, ale który dopiero w ostatnim dwudziestoleciu zaczyna nabierać rozpędu. Ten nowy model, który autor nazywa „turkusowym”, charakteryzuje się bardzo wysoką skutecznością, którą zawdzięcza odrzuceniu większości, zdawałoby się nienaruszalnych, zasad korporacyjnego porządku: budżetów rozumianych jako kontrakty, premii i prowizji, hierarchicznej struktury kierowniczej, wydawania poleceń, współzawodnictwa, okresowych rozmów oceniających itp. W to miejsce wprowadza zasady, które dla przeciętnego menedżera brzmią wysoce niewiarygodnie, by nie powiedzieć – śmiesznie i naiwnie. Przyjrzyjmy się jednej z nich:

*Kiedy działamy w głębokiej uczciwości  
i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie,  
wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.*

To przecież jakaś utopijna fantasmagoria! Czy tego typu stwierdzenie może być wskazówką wyznaczającą kierunek rozwoju firmy? Czy może leć u podstaw jakiegokolwiek biznesplanu?

Okazuje się, że tak; trzeba je tylko umieć odczytać. Podzielmy tę wypowiedź na trzy części i przeanalizujmy każdą z nich z osobna.

- *Kiedy działamy w głębokiej uczciwości* – gdy działamy zgodnie z naszym systemem wartości, w poczuciu, że robimy coś ważnego i potrzebnego, że możemy być z tego dumni;
- *i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie* – gdy działamy w warunkach uwalniających naszą kreatywność, gdy dano nam prawo podejmowania decyzji, gdy mamy poczucie sprawczości i wpływu na otaczającą nas rzeczywistość, a więc i na naszą przyszłość;
- *wszechświat robi wszystko, by nam pomóc* – mamy statystyczną pewność sukcesu, na co wskazują zarówno badania naukowe, jak i codzienna praktyka biznesowa.

Czyżby to było aż tak proste? W rzeczywistości i jest, i nie jest, gdyż prostota tych zasad w żadnej mierze nie przekłada się na prostotę ich wdrożenia w życie. Przekształcenie firmy tradycyjnej w turkusową oznacza dokonanie głębokiej przemiany cywilizacyjnej w firmie oraz emocjonalnej każdego z nas. Wymaga determinacji, pracy i czasu. Zwykle zajmuje kilka lat, ale pierwsze efekty mogą pojawić się znacznie wcześniej.

Laloux pokazuje w swojej książce przykłady turkusowych organizacji, wśród których znajdujemy globalną korporację AES prowadzącą produkcję i dystrybucję energii elektrycznej i zatrudniającą 40 tys. pracowników, firmę BSO/Origin z branży IT (10 tys. zatrudnionych), holenderską organizację pielęgniarek środowiskowych Buurtzorg (8 tys. zatrudnionych), amerykańską firmą przetwórstwa pomidorów Morning Star (2,4 tys. zatrudnionych), czy też niemiecką szkołą ESBZ, która deklaruje w sumie 1500 realizatorów procesu dydaktycznego – uczniów, nauczycieli i rodziców.

Mnie z kolei – jedynie w latach 2016–2018 – udało się spotkać wśród moich słuchaczy kilkaset osób, które powiedziały mi, że pracują w tur-

kusowych firmach lub innego rodzaju organizacjach (np. szkołach prywatnych i publicznych). Sądząc po liczbie takich wypowiedzi i liczności mojego rocznego audytorium oceniam, że w Polsce mamy dziś około 2000 różnego rodzaju organizacji w kolorze turkusowego. Z pewnością też wiele z nich o tym nie wie. Niektóre natomiast – niestety na razie dość nieliczne – udało mi się namówić, aby o sobie napisały. Te relacje można przeczytać na mojej witrynie:

<http://www.moznainaczey.com.pl/organizacje-turkusowe-w-polsce>

Warto też dodać, że turkusowe firmy – mimo swoich nieortodoksyjnych zasad, a prawdę mówiąc, to właśnie dzięki nim – radzą sobie (w tym biznesowo) znacznie lepiej niż firmy zarządzane tradycyjnie.

## Czym może być „dobre życie”

---

Laloux zwraca uwagę, że wszystkie firmy, które opisał w swojej książce – a ja to potwierdzam w przypadku polskich „turkusów” – wykształciły bardzo podobne zasady, nie wiedząc o sobie nawzajem, nie znając książki Laloux i nie odwołując się do żadnego wspólnego wzorca. Doszły do tych zasad, wychodząc z racjonalnego założenia, że

**człowiek działa najskuteczniej w warunkach wolności,  
zaufania, partnerstwa i współpracy.**

To przecież nic nowego. Wiemy to od stuleci, ale najczęściej myślimy o tym w perspektywie społeczeństw, a nie firm i organizacji. A przecież ludzie mogą być kreatywni i twórczy zawsze i wszędzie, gdy tylko stworzymy im warunki do takiego działania.

Firmy turkusowe odwracają tradycyjny porządek rzeczy, zgodnie z którym dążymy do sukcesu, by w ten sposób „kupić” sobie dobre życie. Skoro to ono jest dla nas celem ostatecznym – mówią – to uczynimy je naszym celem codziennym.

Dobre życie to poczucie, że to, co robimy, jest ważne, komuś potrzebne, pozwala nam się rozwijać, wykorzystywać i doskonalić nasze talenty. Dobre życie toczy się wśród ludzi, do których mamy zaufanie, a oni je odwzajemniają. Praca w organizacjach zapewniających dobre życie jest radością, a przez to jest wydajniejsza, bardziej innowacyjna



i obarczona mniejszą liczbą błędów. I to właśnie daje tym firmom przewagę na rynku.

Aby zrealizować taki program, organizacje turkusowe przyjmują całkowicie nowe zasady organizacji pracy. Oto najważniejsze z nich:

- przyjmijmy jako nasz cel główny zmienianie świata na lepsze, a w tym zmienianie na lepsze naszego środowiska pracy,
- budujmy na zaufaniu, poczuciu odpowiedzialności i partnerstwie,
- odrzućmy współzawodnictwo na rzecz współpracy,
- odrzućmy tzw. systemy motywacyjne na rzecz poczucia satysfakcji z tego, co robisz i jaki jesteś (motywowanie godnościowe),
- odrzućmy zarządzanie (wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania) na rzecz samoorganizacji zespołów; niech decyzje podejmują specjaliści, a nie kierownicy,
- odrzućmy hierarchiczną strukturę kierowniczą na rzecz sieciowej struktury procesowej.

W firmie turkusowej nikogo nie trzeba pilnować, by pracował, nikogo nie trzeba oceniać, ani też zaganiać do pracy kijem i marchewką. A skoro nie trzeba ani pilnować ani zaganiać, to nie są potrzebni nadzorcy. Tam nikt nikomu nie wydaje poleceń, a zakres czynności każdego pracownika mieści się w jednym zdaniu: „robisz to co potrafisz wtedy, gdy jest to potrzebne i bierzesz za to odpowiedzialność”. W konsekwencji nikt nie mówi: „to nie należy do moich obowiązków”.

Kierownicy przestają pełnić funkcję nadzorców, a stają się liderami idei, mentorami w obszarach zawodowych i społecznych, moderatorami debat.

Firmy turkusowe przypominają wielokomórkowe organizmy, w których nie ma centralnego sterowania, a różniące się funkcjami komórki zlecają sobie wykonywanie zadań. Przez pięćset milionów lat przyroda tak właśnie wykształciła organizmy biologiczne. Dziś organizacje budowane przez ludzi zaczynają brać z nich przykład.

## Turkusowy dekalog

---

Różne są drogi do turkusowego celu, tak różne jak różne są organizacje i pracujący w nich ludzie, można jednakże wskazać pewien wspólny kierunek, a może lepiej dekalog, budowania organizacji turkusowej<sup>1</sup>:

1. Nie szukaj winnego, by go ukarać – szukaj przyczyny, by ją usunąć.
2. Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy.
3. Unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo – stwarzaj warunki do współpracy,
4. Nie oceniaj, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia.
5. Nie mów, co jest źle – mów, co może być lepiej.
6. Nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej – pytaj, co im w pracy przeszkadza.
7. Nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu.
8. Nie mów, że ktoś jest zły – mów, jak ty się z tym czujesz (tzw. „komunikat ja”).
9. Nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji.
10. Nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.

W firmach turkusowych zysk przestaje być celem, ale nadal pozostaje koniecznością. Aby zapewnić dobrą pracę, firma musi nie tylko dobrze wyposażać stanowiska pracy, ale także zaoferować dobre wynagrodzenie. Musi się rozwijać – nawet jeżeli nie gabarytowo (Sedláček, 2012, poddaje ten imperatyw w wątpliwość), to co najmniej technologicznie – musi też dbać o rozwój pracowników. A to wszystko kosztuje.

Okazuje się jednak, że tam, gdzie zysk przestaje być celem, a staje się środkiem do realizacji inspirującego (to ważne!) celu, tam jest więcej niż w firmach, które troszczą się przede wszystkim o zysk. Firma Morning Star ma dwucyfrowy wzrost rok do roku od 20 lat i jest dziś największą na świecie firmą przetwórstwa pomidorów. Młodsza od niej firma Marco z Gliwic osiąga 20 proc. stopę zysku przy pięknej siedzi-

---

<sup>1</sup> Wszystkie te zasady są znane w literaturze od wielu lat i jest ich oczywiście znacznie więcej niż dziesięć. Wybrałem ich dziesięć z tego prostego powodu, aby mi „wyszędł” dekalog.

bie, dobrych wynagrodzeniach i wielu pozapłacowych korzyściach dostępnych dla wszystkich pracowników. A 10 proc. swojego zysku przeznaczają w każdym roku na cele społeczne.

Obserwując i spotykając kolejne firmy turkusowe, nabieram przekonania, że jest to kierunek rozwoju nie tylko gospodarek świata, ale też i społeczeństw. Bo jeżeli organizacje turkusowe wygrywają z tradycyjnymi, to będzie ich coraz więcej. Do turkusowej wizji świata zachęcam szczególnie tych przedsiębiorców, którzy dziś zakładają swoje firmy, bo tworzenie turkusu od podstaw jest znacznie łatwiejsze niż transformacja firmy tradycyjnej. Budując firmę turkusową, macie szansę wygrywać na rynku, nie rezygnując z dobrego życia już dziś. W tej intencji musicie być jednak do bólu uczciwi. Turkus budowany na pokaz to prosta droga do porażki.

A kto chciałby dowiedzieć się nie tylko, czym turkus jest, ale jak do niego doprowadzić, może sięgnąć po drugie wydanie mojej *Doktryny jakości* (Blikle, 2017). Można też zobaczyć wideo z mojego wykładu *Turkusowa organizacja XXI wieku*:

<http://www.moznainaczej.com.pl/artykuly-wlasne/turkusowa-firma-xxi-w>

Film został zrealizowany podczas spotkania otwierającego IV edycję Programu Menedżerowie NGO Promengo zorganizowanego przez Fundację Akademia Organizacji Obywatelskich 2 lutego 2017 roku.

## Bibliografia

- Blikle, A. (2017). *Doktryna jakości – wydanie II turkusowe*. Gliwice: Helion (książkę można również pobrać bezpłatnie w wersji PDF ze strony autora: <http://www.moznainaczej.com.pl/homepage/moja-ksiazka>).
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Warszawa: Studio Emka.
- Sedláček, T. (2012). *Ekonomia dobra i zła*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.



Małgorzata Ćwil, Bolesław Rok, Marta Strumińska-Kutra

---

## ROLA INNOWACJI SPOŁECZNYCH W MIEJSCU PRACY – WNIOSKI Z BADAŃ

---

### Streszczenie

Innowacje społeczne w ogóle oraz innowacje społeczne w miejscu pracy to w Polsce temat dość nowy. Celem naszych badań było zrozumienie zjawiska innowacji społecznych w miejscu pracy i zidentyfikowanie jego relacji z jakością życia w miejscu pracy. Stawialiśmy następujące pytania badawcze: „Na czym polega rola pracowników w procesie projektowania, wdrożenia innowacji?”, „Jakie znaczenie mają dla tego procesu formalne i nieformalne struktury organizacyjne?”, „Jaka jest relacja między innowacjami i jakością życia pracowników?”. Wielość potencjalnych korzyści, takich jak zwiększenie efektywności pracy, podniesienie wyników ekonomicznych, podniesienie jakości życia pracowniczego powoduje, że innowacyjność jest pożądanym atrybutem organizacji. W pracy wykazujemy, że działania innowacyjne wdrażane są w pewnych zastanych warunkach, które w różnym stopniu mogą sprzyjać ich dyfuzji i osadzeniu się w organizacji. Warunki te wpływają na skuteczność działań innowacyjnych jako narzędzi podnoszących jakość życia, wydajność pracy, rentowność firmy.

**Słowa kluczowe:** innowacje w miejscu pracy, jakość życia w miejscu pracy, model sprzężeń zwrotnych, koncepcja piętego elementu

## Wprowadzenie

---

Innowacje w miejscu pracy rozumiemy jako społeczny, partycypacyjny proces kształtujący organizację pracy i życie zawodowe przez łączenie wymiarów ludzkiego, organizacyjnego i technologicznego (Howaldt i Oeij, 2016, s. 3). Wymiary te uznajemy za zintegrowane w tym sensie, że wszystkie formy innowacji warunkowane są czynnikami społecznymi i organizacyjnymi. Wcześniejsze ignorowanie tych uwarunkowań doprowadziło do nadmiernej koncentracji na czynnikach technologicznych i ekonomicznych – zarówno w sferze badań nad innowacyjnością, jak i w sferze polityki wspierania innowacyjności (Mako i Illessy, 2015). Nasze analizy koncentrują się wokół tego zaniedbanego obszaru, eksplorując społeczny i organizacyjny kontekst procesów kreowania i wdrażania innowacji, jak również efekty ich wdrażania.

Dwa sposoby rozumienia „społecznego” aspektu innowacji stanowią dla nas szczególnie istotny punkt odniesienia. Po pierwsze, interesuje nas relacja innowacji z określonymi wyzwaniem i niezaspokojonymi potrzebami społecznymi w miejscu pracy oraz – po drugie – koncentrujemy się na udziale samych zainteresowanych w procesie kreowania i wdrażania innowacji, a więc na aspekcie partycypacyjnym procesu. Charakter innowacji traktujemy jako drugorzędny, natomiast ze względu na relację z potrzebami i udziałem pracowników koncentrujemy się raczej na innowacjach nie-technologicznych, czyli np. na różnorodnych innowacjach organizacyjnych podnoszących jakość życia i wydajność pracy. Wykazujemy, że działania innowacyjne wdrażane są w pewnych zastanych warunkach, które w różnym stopniu mogą sprzyjać ich dyfuzji i osadzeniu się w organizacji. Warunki te wpływają na skuteczność działań innowacyjnych jako narzędzi podnoszących jakość życia, wydajność pracy, rentowność firmy.

Proces wdrażania innowacji może być wspomagany bądź utrudniany przez określone uwarunkowania społeczne i organizacyjne. Współcześni badacze innowacji w miejscu pracy dowodzą, że w procesie rozwijania i wdrażania innowacji udział pracowników z różnych grup pozwala zintegrować różnorodną wiedzę (ukrytą i jawną) powiązaną z codzienną praktyką. Tym samym podkreśla się konieczność realizowania innowacji w procesach oddolnych, pozwalających na upodmiotowienie pracowników, nie zaś odgórnych, które nie tylko że odmawiają pracownikom podmiotowości, ale często zawodzą ze względu na brak

wystarczającej znajomości realiów funkcjonowania organizacji (Totterdill, 2010).

W sytuacji idealnej procesowi tworzenia i wdrażania innowacji w miejscu pracy towarzyszą: a) ciągła refleksja, uczenie się i doskonalenie skuteczności działań, b) wymiana i łączenie różnych rodzajów wiedzy na temat funkcjonowania organizacji (np. wiedzy strategicznej związanej z zarządzaniem, profesjonalnej związanej z wykonywaniem prac technicznych, naukowej itp.), c) poprawa jakości życia w miejscu pracy. Niezbędne składowe tego procesu ilustruje koncepcja piątego elementu, wskazująca, że innowacje w miejscu pracy są efektem interakcji czterech niezbędnych składowych: organizacji miejsc pracy (m.in. elastyczność, autonomia), struktury i procesów (przejrzystość organizacyjna, zaufanie, równość), uczącej się organizacji (ciągłe doskonalenie, współdzielenie wiedzy), partnerstwa i współdziałania (dialog, zaangażowanie) (Totterdill i in., 2016).

Tym, co wspomaga innowacyjność, jest zatem organizacja pracy i charakter relacji pomiędzy pracownikami, nie zaś li tylko indywidualny kapitał ludzki, potencjał tkwiący w każdym z zatrudnionych pracowników czy nakłady na badania i rozwój. Nadmierne poleganie na tych dwóch czynnikach doprowadziło do zbyt uproszczonego przepisu na innowacje: „weź pracowników z doktoratem, dodaj pieniądze na B+R i dobrze zamieszaj”. Badania wskazują również, że określony typ relacji pracowniczych wpływa na wzrost innowacyjności, wydajności i produktywności, a także poziom jakości życia w miejscu pracy (Mathieu i in., 2016).

Jak wskazuje przytoczony przez badaczy uproszczony „przepis na innowacje”, wspomaganie innowacji może być rozumiane różnorodnie; może również być wdrażane w różnych warunkach kulturowych, instytucjonalnych, organizacyjnych. Ta różnorodność decyduje o przebiegu procesów i o jego efektach. Niepodjęcie próby rozpoznania znaczenia owej różnorodności może przynieść efekty niezgodne bądź wręcz odwrotne od zamierzonych. Warto więc bliżej przyjrzeć się opisywanym zależnościom po to, by następnie urealnić zarówno ich opis, jak i rekomendacje wynikające z badań dla praktyki.

## Innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach

---

Innowacje społeczne w ogóle oraz innowacje społeczne w miejscu pracy to w Polsce temat dość nowy. Najczęściej identyfikowane bariery wprowadzenia tych innowacji w Polsce nie odbiegają zazwyczaj od występujących gdzie indziej (zob. np. Mako i Illesy, 2015). Są to na przykład:

- zbyt wąskie i anachroniczne rozumienie innowacji jako zjawiska technologicznego przejawiające się na różnych szczeblach polityki wspierania innowacji,
- zachowawczy i formalny charakter kryteriów przyznawania pomocy publicznej (Kulik, 2013),
- niesprzyjające wzorce kulturowe, takie jak niska skłonność do akceptacji ryzyka wśród inwestorów, nadmierna wiara w wolny rynek i konkurencję jako wyłączone źródło innowacji (Dunn, 2008),
- niski poziom zaufania społecznego i związany z tym brak kultury nastawionej na współpracę (Czapiński i Panek, 2015).

Wspomniane czynniki znajdują odzwierciedlenie w niskiej innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Odsetek przedsiębiorstw przemysłowych, które w latach 2015–2017 wdrożyły innowacje technologiczne (produktowe i procesowe) znajduje się w Polsce na poziomie 20,2%, a wśród przedsiębiorstw z sektora usług jest to 11,9% firm. W zakresie innowacji nie-technologicznych (marketingowych, organizacyjnych) wskaźniki te kształtują się odpowiednio na poziomie 8,4% dla przedsiębiorstw przemysłowych oraz na poziomie 7% dla przedsiębiorstw usługowych. Uzyskane wyniki lokują Polskę na przedostatniej pozycji w Europie. W ostatnich latach odnotowywany jest spadek odsetka przedsiębiorstw wdrażających innowacje w miejscu pracy. Największy odsetek podmiotów aktywnych innowacyjnie występował wśród jednostek o liczbie pracujących 250 osób i więcej (GUS, 2018).

Niskiej innowacyjności towarzyszy niska wydajność pracy. Mimo jej systematycznego wzrostu jest ona w Polsce trzykrotnie mniejsza niż średnio w Unii Europejskiej. Według danych z 2018 roku pracownicy w Polsce spędzają 39,8 godzin tygodniowo w pracy, co sytuuje ich na ósmym miejscu wśród państw OECD pod względem długości czasu pracy, a biorąc pod uwagę tylko państwa UE, jest to miejsce pierwsze (OECD, 2019). Polscy pracownicy należą zatem do najwięcej pracujących; jednocześnie wydajność ich pracy jest na bardzo niskim pozio-



mie (Eurostat, 2018). Rzadko uczestniczą w organizacyjnych procesach decyzyjnych, 40% uczestniczy w nich rzadko bądź wcale (Eurofound, 2017).

Nie przeszkadza to jednak w stosunkowo wysokim zadowoleniu z pracy (Eurostat, 2015), choć nie zawsze zadowolenie z pracy przekłada się na wysoki poziom motywacji, potrzebę uczestniczenia w różnych procesach zachodzących w miejscu pracy, doskonalenia warunków funkcjonowania organizacji. Jednym z najważniejszych czynników zwiększających motywację do pracy i aktywność w miejscu pracy jest taki rodzaj zadowolenia z pracy, który wynika z zaspokojenia potrzeby rozwoju i awansu (Hryniewicz, 2007). Jest to związane z docenieniem pracownika przez pracodawcę, gdyż rozwój prowadzi do zdobywania nowych kompetencji, a to przekłada się na awans i w konsekwencji na lepsze wynagrodzenie. Pracownik doceniony buduje lepszą więź z miejscem pracy, traktuje swoją pracę jako osobiste wyzwanie i w związku z tym mocniej angażuje się w jej wykonywanie. Z kolei wyższy poziom zaangażowania uruchamia innowacyjność i jednocześnie pozwala na autonomizację – taki pracownik nie musi być „programowany” i nadzorowany przez przełożonych.

Badania prowadzone przez Hryniewicza pokazują jednak, że w Polsce obserwujemy w miejscu pracy prymat potrzeb afiliacyjnych nad samorealizacją, potrzebą osiągnięć czy przestrzeganiem norm i wartości uniwersalnych. W efekcie mamy do czynienia z kolektywizmem, manifestującym się w postaci więzi emocjonalnych w ramach solidarności rodzinno-koleżeńskiej, przy jednoczesnej akceptacji autokratycznego stylu kierowania. Wzmacnia to – zdaniem tego badacza – „folwarczną” spuściznę polegającą na bierności i unikaniu intelektualnego zaangażowania się w pracę. Dlatego polski kontekst kulturowy jest istotnym czynnikiem, utrudniającym rozwój innowacyjności w miejscu pracy.

Na czym jednak może polegać rzeczywisty udział pracowników w realizacji wspólnych, innowacyjnych przedsięwzięć? W praktyce stosowane modele partycypacji pracowniczej są najczęściej wynikiem indywidualnych doświadczeń posiadanych przez kadre zarządzającą czy nawet typu osobowości, nie opierają się jednak na ugruntowanej wiedzy z zakresu zachowań organizacyjnych. Szersze podejście do zagadnienia partycypacji pracowników jako pierwsi w Polsce zaprezentowali autorzy pracy na temat pełnej partycypacji w zarządzaniu (Stocki, Prokopowicz i Żmuda, 2008). Na podstawie wyników włas-

nych badań stwierdzili, że dominująca kultura w polskich przedsiębiorstwach jest w przeważającej mierze elitarna, to znaczy taka, w której uczestniczy niemal wyłącznie wyższe kierownictwo, zaś pracownicy po prostu wykonują swoje zadania – lepiej lub gorzej – do końca nie wiedząc, z czego one wynikają i jakie realne konsekwencje powodują.

Autorzy ci podkreślali, że kluczem do zaangażowania pracowników w proces innowacyjności, niezbędny do rozwoju każdego przedsiębiorstwa i jednocześnie podnoszenia jakości życia w miejscu pracy, jest zwiększanie wiedzy wśród pracowników, poprawa komunikacji wewnętrznej i wprowadzenie praktyk umożliwiających rzeczywisty, merytoryczny dialog. Może to być początkiem włączania pracowników w proces współprojektowania, współdecydowania i współdziałania – czyli świadomego tworzenia podstaw partycypacyjnej kultury organizacyjnej, umożliwiającej innowacyjność społeczną w miejscu pracy. Wymaga to jednak świadomego podjęcia wyzwania polegającego na zmierzeniu się z dominującą w polskich przedsiębiorstwach autokratyczną i elitarną kulturą zarządzania.

## Struktura organizacyjna i indywidualne postawy pracowników

---

Celem naszych badań było zrozumienie zjawiska innowacji społecznych w miejscu pracy i zidentyfikowanie jego relacji z jakością życia w miejscu pracy. Stawialiśmy następujące pytania badawcze: „Na czym polega rola pracowników w procesie projektowania, wdrożenia innowacji?”, „Jakie znaczenie mają dla tego procesu formalne i nieformalne struktury organizacyjne?”, „Jaka jest relacja między innowacjami i jakością życia pracowników?”. Odpowiedzi na pierwsze dwa pytania eksplorowaliśmy w ramach badań jakościowych, opartych na częściowo ustrukturyzowanych wywiadach indywidualnych, zogniskowanych wywiadach grupowych i obserwacji uczestniczącej. Odpowiedzi na ostatnie pytanie miały udzielić badania ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety (CATI).

Dobierając uczestników do badań, kierowaliśmy się kryteriami klasycznie uznawanymi za istotnie różnicujące sposób postrzegania zjawisk organizacyjnych, jak również uznawanymi za różnicujące przebieg procesów organizacyjnych. Scenariusze wywiadów i obserwacji poruszały zagadnienia takie jak sposób rozumienia innowacji (w tym czego dotyczą), przebieg ich powstawania (kto i kiedy jest zaan-

gażowany w proces, ze szczególnym naciskiem na możliwości udziału pracowników wszystkich szczebli), efekty innowacji (czemu i komu służą, jaka jest ich relacja z potrzebami pracowników).

Wstępna analiza pozwoliła zwrócić uwagę na istotność interakcji pomiędzy strukturami organizacyjnymi i indywidualnymi postawami pracowników różnego szczebla. W celu wyostrzenia przyjętych kategorii analitycznych wykorzystaliśmy koncepcję piątego elementu, zakładającą, że innowacje w miejscu pracy są efektem współgrania czterech składowych: organizacji miejsc pracy, organizacji struktur i procesów zarządczych, dzielenia się wiedzą oraz partnerstwa i współdziałania (Totterdill i in., 2016). Dwie pierwsze kategorie opisują poziom struktur, dwie ostatnie – poziom jednostek.

W obrębie kategorii struktur znalazły się:

- 1) formalne i nieformalne wzorce postępowania w organizacji, takie jak opis stanowiska pracy z przypisanymi mu prawami i obowiązkami i sposób organizacji pracy (wykonywania zadań),
- 2) struktury organizacyjne i procesy zarządcze (hierarchie organizacyjne, kanały komunikacyjne, systemy kar i nagród).

W obrębie kategorii jednostek analizie poddaliśmy:

- 1) indywidualne postawy w stosunku do zmian i innowacji (poczucie sprawczości, zdolność do analizy i zaproponowania poprawy sytuacji własnej i/lub organizacyjnej),
- 2) przywództwo i powiązany z nim charakter relacji z podwładnymi (uwzględnianie oddolnych opinii i pomysłów, zdolności zarządcze).

Zgodnie z perspektywą przyjmowaną w literaturze nt. innowacji społecznych rozpoczęliśmy od analizy potrzeb i problemów pracowniczych, czyli wszelkich wypowiedzi odnoszących się do potrzeby zmiany zachowań, procesów czy materialnego wymiaru środowiska pracy. Wśród najczęściej wymienianych zmian znalazły się te związane z następującymi obszarami:

- a. organizacja pracy:
  - i. zbyt mocno rozbudowana biurokracja, która utrudnia i wydłuża proces załatwiania najprostszych potrzeb;
  - ii. niska autonomia, uniemożliwiająca np. uelastycznienie godzin pracy;
  - iii. niewłaściwa organizacja pracy przez zarządzających (brak poszanowania godzin pracy i respektowania prawa do przerw,

niedostosowanie obowiązków do czasu pracy i możliwości pracownika; nieprawidłowe rozliczanie nadgodzin; nieprawidłowe rozdysponowanie pracy w obliczu redukcji i/lub nieobecności);

- b. struktury zarządcze:
  - i. komunikacyjne: słuchanie głosów, pomysłów i opinii pracowników, szybsza i bardziej efektywna forma wprowadzania zmian – reagowania na potrzeby pracowników;
  - ii. motywacyjne: korekty wynagrodzeń, prawidłowe rozliczanie nadgodzin.
- c. zmiany w środowisku pracy:
  - i. zmiany technologiczne, sprzęt – jego wymiana i/lub lepsza konserwacja;
  - ii. warunki pracy – niedostosowanie przestrzeni i pomieszczeń do pracowników, np. zmiana *open space* na pokoje, odpowiednia temperatura w biurze, miejsca parkingowe.

W firmach często brak odpowiedniego systemu, który umożliwiłby pracownikom rozmowy o ich potrzebach, a jeśli taki system istnieje, jego funkcjonowanie oceniane jest przez pracowników krytycznie. Zgłaszający potrzebę zmiany nie doczekują się odpowiedzi, w konsekwencji pracownicy czują się niesłuchani, zniechęca ich to do aktywności. Pracownicy odnoszą wrażenie, że nie mają wpływu na zmiany i działania podejmowane przez firmę, w której pracują.

Brak struktur i kanałów komunikacji lub ich niewłaściwe wykorzystywanie prowadzi często do tego, że pomysły pracowników nie są zauważane i doceniane. W przeprowadzonych wywiadach pracownicy podkreślali takie negatywne zjawiska jak „podkradanie” pomysłów pracowników przez ich kierowników oraz dodatkowe obciążenia generowane przez zgłoszenie nowych pomysłów czy inicjatyw (dodatkowe obowiązki, wymuszanie dodatkowego zaangażowania w realizację, konieczność przyjęcia na siebie ewentualnych negatywnych konsekwencji nieudanego wdrożenia). Zaangażowanie nie daje natomiast wymiernych korzyści, nie przekłada się na ocenę roczną, awans, wysokość wynagrodzenia.

Negatywne doświadczenia z próbami wprowadzenia zmian prowadzą do upowszechnienia strategii „nie wychylać się”. Pracownicy boją się działać, reagować, zgłaszać problemy i zapotrzebowanie. Obawiają się, że ich aktywna postawa zostanie uznana za roszczeniową i stanie

się powodem do zwolnienia. Pracownicy przyznają, że z doświadczenia wiedzą, iż podejmowanie inicjatywy może obrócić się przeciwko nim. Ciężko jest im się zjednoczyć i zmobilizować do wspólnego działania. Przyczyn upatrują w polskiej mentalności, niechęci do działań wspólnotowych, złych doświadczeń z podejmowania inicjatywy.

Tak więc zmiany, które faktycznie są wprowadzane, pochodzą najczęściej od pracowników wyższego szczebla i właścicieli, rzadko są konsultowane z niższym szczeblem pracowniczym. Informacje o tym, że firma planuje zmianę, dochodzą do pracowników szeregowych w formie plotek. Później otrzymują oficjalne obwieszczenie e-mailem lub na piśmie. Rzadko mogą liczyć na odpowiednie wprowadzenie i omówienie pomysłu, np. przez zwierzchnika. Powszechną praktyką jest obligowanie do przyjęcia zmian poprzez podpisywanie oświadczeń o zapoznaniu się z informacją o zmianach i ich wdrożeniu.

Zablokowanie oddolnych zmian i instrumentalne traktowanie zmian odgórnych sprawia, że pracownicy podchodzą do innowacji nieufnie. Strach przed konsekwencjami innowacji wiąże się głównie z obawą przed redukcją zatrudnienia i zwiększeniem zakresu obowiązków. Wykorzystanie innowacji jako narzędzia dyscyplinującego daje szczególnie stresujące efekty w połączeniu z autorytarnym stylem kierowania, w którym mobilizację pracowników uzyskuje się strachem.

## Negatywne sprzężenia zwrotne

---

Wątki poruszane w jakościowym badaniu empirycznym można interpretować jako mechanizm sprzężeń zwrotnych pomiędzy formalnymi i nieformalnymi zasadami funkcjonowania organizacji a indywidualnymi działaniami jej członków. Na pierwszy plan wybijają się sprzężenia zwrotne o charakterze negatywnym z punktu widzenia procesów innowacyjnych – przeprowadzone wywiady, obserwacje i studia przypadków pozwalają zauważyć, w jaki sposób określony typ struktur organizacyjnych, sposobu przypisywania i egzekwowania obowiązków na stanowisku pracy kształtuje postawy jednostkowe, niesprzyjające rozwojowi innowacji w miejscu pracy, zarówno w przypadku liderów, jak i w przypadku ich podwładnych.

Odpowiedzi indywidualnych pracowników, nawet jeśli początkowo są niezgodne z biernymi rolami narzuconymi przez struktury (zob. próby wpływania na zmiany), z czasem poddają się oczekiwaniom za-

wartym w strukturach – struktury bowiem „nagradzają” zachowania zgodne z oczekiwaniami i „karzą” zachowania odbiegające od przyjętych norm (formalnych i nieformalnych) zakładających bierność pracowników. Do przykładów tego mechanizmu można zaliczyć sytuacje, w których pracownicy zgłaszający pomysły ulepszeń nie doczekują się odpowiedzi (nieodróżność kanałów komunikacyjnych dół–górze), odkrywają, że ich pomysły zostały przejęte przez bezpośrednich przełożonych (brak bezpośrednich kanałów komunikacji z pracownikami wyższego szczebla innymi niż bezpośredni przełożony), nowe pomysły skutkują trwałym dodaniem obowiązków (słabość procesów zarządzania organizacją pracy na konkretnym stanowisku i koordynacją pomiędzy stanowiskami), lub ryzykiem porażki, sama inicjatywa zaś rzadko jest nagradzana. Brak bodźców pozytywnych i przewaga negatywnych powodują pogłębienie biernej postawy, dla której charakterystyczna jest również niechęć do współdziałania i antagonistycznie nastawienie w stosunku do przełożonych i pracodawcy.

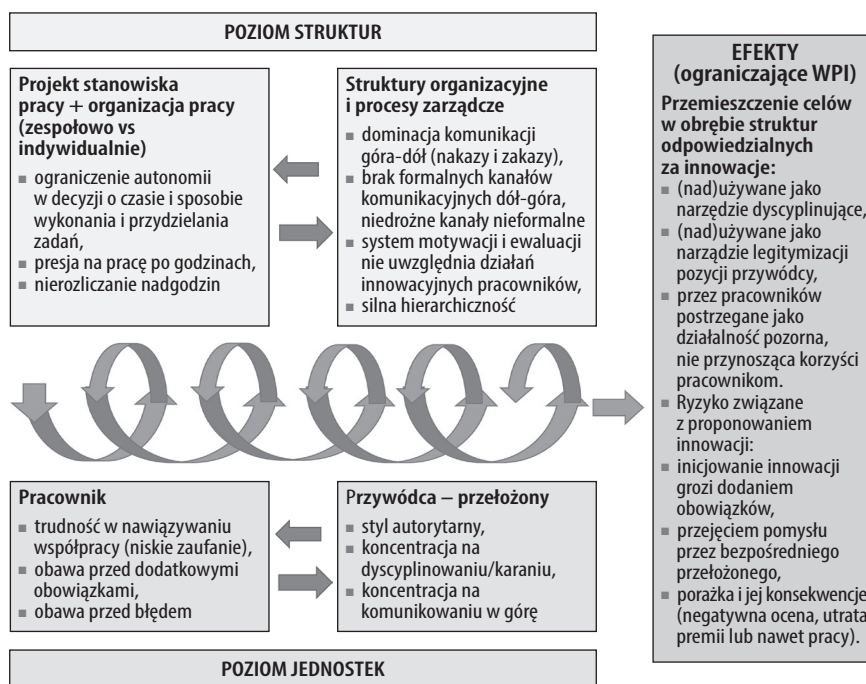
Równocześnie samo pojęcie innowacji zyskuje wśród pracowników niższego szczebla negatywne konotacje, ponieważ przez zarządzających zapowiedzi zmian wykorzystywane są instrumentalnie. Innowacje nie służą bowiem poprawieniu procesów czy warunków pracy, lecz są używane w celu budowania pozycji w organizacji, np. gdy nowy kierownik wprowadza zmiany w dziale, by wzmocnić przeświadczenie o zasadności swojej nominacji, a także dyscyplinowaniu pracowników, np. gdy niedostosowanie się do zmian uznaniowo wprowadzanych i kontrolowanych przez przełożonych daje pretekst do wystawienia niskiej oceny, a nawet zwolnienia.

Mechanizm ten można opisywać jako przemieszczenie celów, w ramach którego miejsce celu nadrzędnego, takiego jak zwiększenie efektywności czy jakości życia w miejscu pracy, zajmuje procedura, która pierwotnie była jedynie narzędziem do realizacji celu (tu: innowacja). Oddzielenie innowacji od realnych problemów organizacyjnych, w tym od problemów pracowniczych sprawia, że stają się one rodzajem mitu i ceremonii (Mayer i Rowan, 2006). Menedżerowie posługują się mitem innowacji jako uprawomocnieniem działań niekoniecznie związanych z oficjalnie deklarowanym celem. Zmiana jako wskaźnik dynamizmu i nowoczesności narzuca kierownictwu schemat działania, który niektórzy autorzy nazywają kompulsywnym reorganizowaniem (Czarniawska, 2010) lub rutynizacją reform (Brunsson, 2009). Jednocześnie czynniki z poziomu struktur, takie jak silne zhierarchizowane relacje

i zablokowanie kanałów komunikacyjnych góra-dół oraz czynniki z poziomu jednostki, takie jak autorytarne postawy liderów organizacyjnych powodują, że działania innowacyjne nierealizujące deklarowanych celów nie podlegają korekcie.

Podsumowując: niechęć do działania oddolnego wzmacnia struktury pierwotne, dysfunkcjonalne z perspektywy celów innowacji, takich jak zwiększenie wydajności czy jakości życia w miejscu pracy (zob. rysunek 1).

**Rysunek 1.** Struktura i jednostka – wstrzymanie innowacji w miejscu pracy (WPI) jako efekt negatywnych sprzężeń zwrotnych



Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania jakościowe zilustrowały powiązania między elementami strukturalnymi organizacji i postawami indywidualnymi, które przynoszą określone, częstokroć negatywne i niezamierzone efekty działań innowacyjnych. Charakter tych powiązań stanowi o specyfice kontekstu, w którym wdrażane są procesy innowacyjne. W dalszej części przenieśmy uwagę z konkretnych, kontekstualnych uwarunkowań procesów innowacyjnych na poziom uogólnionych za-

leżności. Chcemy zastanowić się, czy innowacje w miejscu pracy wpływają na poprawę jakości życia pracowniczego.

## Analiza innowacyjności przedsiębiorstw

---

Głównym celem badania ilościowego było poszukiwanie zależności pomiędzy stopniem innowacyjności firm a pozostałymi ich charakterystykami oraz jakością życia w miejscu pracy. Dodatkowo, badanie ilościowe pozwoliło odpowiedzieć również na pytanie, kto najczęściej inicjuje innowacje w badanej grupie polskich przedsiębiorstw i jaki ma to związek z ogólnym poziomem ich innowacyjności.

Próba do badania została dobrana w sposób celowy tak, aby charakterystyki próby możliwie dokładnie odwzorowywały cechy populacji. W badaniu wzięli udział przedstawiciele 200 przedsiębiorstw z całej Polski. Do próby trafiło 100 firm usługowych oraz 100 firm produkcyjnych. Są to przedsiębiorstwa różnej wielkości, działające zarówno w największych ośrodkach miejskich, jak i na wsiach. Poza tym, w połowie przypadków informacji udzielali pracownicy firm, a w połowie – menedżerowie. Osoby te były zróżnicowane pod względem stażu pracy, zakresu obowiązków czy miejsca zajmowanego w hierarchii firmy.

W analizie innowacyjności przedsiębiorstw uwzględniono siedem obszarów, w których mogą być wprowadzone zmiany. Są to następujące obszary:

- przestrzeni i miejsca pracy – dotyczące zmiany wyposażenia, remontów pomieszczeń i stanowisk pracy,
- rozwiązań systemowych – odnoszące się do struktury firmy,
- technologii, w tym wymiana lub wprowadzanie nowych sprzętów,
- organizacji sposobu pracy, np. podziału obowiązków, procesów produkcji,
- rozwiązań dla pracowników – dotyczące budowania relacji, związku z firmą, działania związane ze wspomaganiami, rozwojem i motywowaniem pracowników,
- związane z wprowadzaniem nowych produktów lub usług,
- związane z ulepszaniem produktów lub usług.

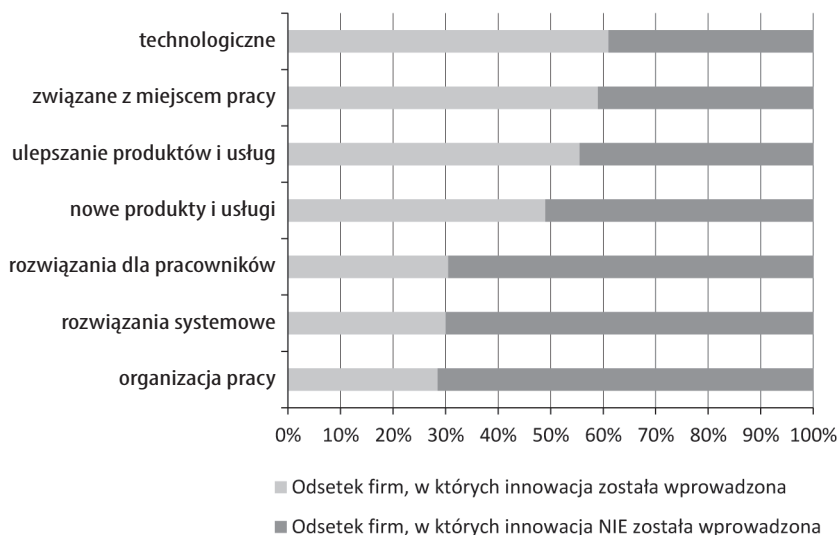
W zdecydowanej większości analizowanych przedsiębiorstw (86,5%) w ciągu ostatniego roku zostały wprowadzone innowacje. W 20% analizowanych przedsiębiorstw wprowadzono innowacje w przynajmniej



dwóch obszarach. W 14 spośród 200 uwzględnionych w badaniu firm (7%) podjęte zostały natomiast działania mające na celu wzrost innowacyjności we wszystkich z analizowanych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Spośród analizowanych typów innowacji najczęściej wprowadzane są technologiczne oraz związane z miejscem pracy (rysunek 2). Zostały one wprowadzone w ostatnich 12 miesiącach w ok. 60% analizowanych przedsiębiorstwach. Z kolei respondenci podają, że stosunkowo rzadko pojawiają się w firmach innowacje dotyczące rozwiązań dla pracowników, rozwiązań systemowych oraz organizacji pracy. Tego typu innowacje zostały wprowadzone w ok. 30% firm, które zostały uwzględnione w badaniu ilościowym.

**Rysunek 2.** Odsetek firm, w których dany typ innowacji został wprowadzony



Źródło: opracowanie własne.

Analizowane innowacje zostały podzielone na trzy główne grupy:

- innowacje społeczne – dotyczące rozwiązań systemowych, zmian w organizacji sposobu pracy oraz rozwiązań dla pracowników (budowania relacji z firmą, działania związane ze wspomaganie, rozwojem i motywowaniem pracowników),
- innowacje technologiczno-infrastrukturalne – dotyczące technologii (wymiany i wprowadzania nowych sprzętów) oraz prze-

strzeni i miejsca pracy (zmiany wyposażenia, remonty pomieszczeń pracowniczych),

- innowacje produktowo-usługowe – związane z wprowadzaniem nowych produktów lub usług i ulepszaniem tych już istniejących.

Interesujący wydaje się fakt, że między poszczególnymi grupami innowacji występują silne zależności. Oznacza to, że w firmach, które wprowadziły jeden z wymienionych typów innowacji, istnieje duża szansa, że nowości zostały wprowadzone również w innych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Na zależność pomiędzy poszczególnymi typami innowacji wskazuje dodatnia wartość oraz istotność statystyczna współczynnika korelacji Pearsona. Szczególnie silna zależność została zaobserwowana pomiędzy innowacjami społecznymi a tymi w zakresie produktów i usług (współczynnik korelacji Pearsona = 0,405).

W dalszej kolejności zostało sprawdzone, czy istnieje zależność pomiędzy stopniem innowacyjności przedsiębiorstwa a jakością życia w miejscu pracy. Innowacyjność była tutaj rozumiana jako zróżnicowanie obszarów, w których zostały wprowadzone innowacje w firmie na przestrzeni ostatnich 12 miesięcy. Według Mathieu i in. (2016) istnieje dwustronna zależność pomiędzy poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa a jakością pracy. Firmy, których pracownicy oceniają jakość pracy jako wyższą, są stosunkowo bardziej innowacyjne w porównaniu z firmami o niskiej jakości pracy.

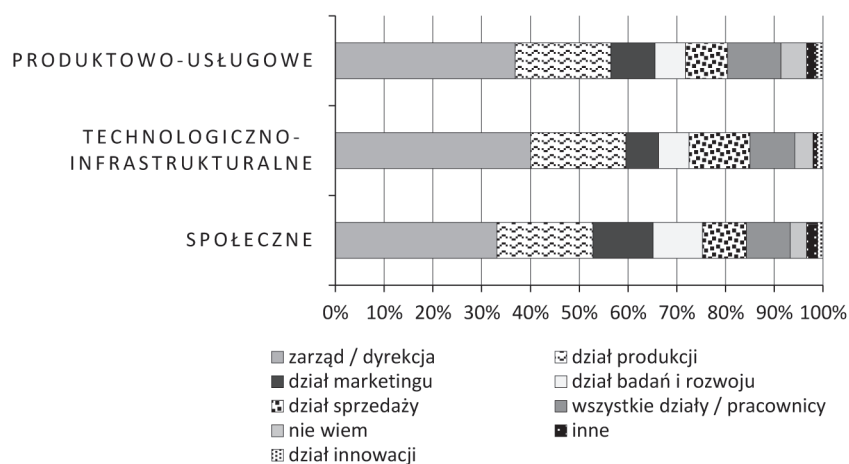
Do oceny jakości życia w miejscu pracy wykorzystanych zostało ponad 40 pytań kwestionariuszowych. Były to zdania twierdzące, do których respondenci mieli się odpowiednio odnieść i powiedzieć, w jakim stopniu te stwierdzenia opisują ich firmę. Następnie z wykorzystaniem analizy czynnikowej, na podstawie uzyskanych danych, wyodrębniono 9 czynników opisujących jakość życia w miejscu pracy. Czynniki te zostały wyodrębnione na podstawie stopnia korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi i charakteryzują odpowiednio: warunki i komfort pracy, sprawność komunikacji w firmie, przestrzeganie przez przedsiębiorstwo przepisów prawnych, organizację, strukturę, hierarchiczność pracy, stosunek firmy do urlopów pracowników, dodatkowego wynagrodzenia (np. za nadgodziny) oraz rozwoju i aktywności pracowników.

Co ciekawe, przy zaproponowanym pomiarze innowacyjności zaobserwowano bardzo nieliczne istotne statystycznie zależności pomię-

dzy oceną warunków pracy a innowacyjnością firmy. Istotna korelacja występuje jedynie pomiędzy stopniem ustrukturalizowania pracy w przedsiębiorstwie (czynniki 5) a innowacyjnością społeczną oraz innowacyjnością związaną z produktami i usługami. Oznacza to, że w firmach, w których wprowadza się więcej tego typu innowacji, istnieje mniejszy stopień ustrukturalizowania pracy. Jest to interesujące zjawisko, ponieważ wstępnym założeniem było istnienie zależności pomiędzy tymi kategoriami, czego nie udało się potwierdzić odpowiednim badaniem ilościowym.

Interesujące z punktu widzenia dyskusji o innowacjach może być zarówno źródło ich powstawania, jak i stopień zaangażowania pracowników w proces ich tworzenia i wprowadzania. Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 3, wprowadzenie zmian w organizacjach w ok. 30–40% przypadków inicjuje zarząd. W przypadku innowacji społecznych, nieco częściej niż w innych typach zmian, inicjatywa wychodzi od pracowników poszczególnych działów (zarząd wykazuje inicjatywę w jednej z trzech innowacji). Jeżeli zaś chodzi o innowacje technologiczno-infrastrukturalne, to w 40% przypadków inicjatywa jest odgórna. Biorąc pod uwagę wszystkie typy innowacji łącznie, pracownicy różnych działów podejmują inicjatywę w związku z wprowadzeniem innowacji w 39% przypadków, podczas gdy w 42% pomysłodawcą jest zarząd.

**Rysunek 3.** Inicjatorzy poszczególnych typów innowacji



Źródło: opracowanie własne.

Istnieje istotna statystycznie zależność między pomysłodawcą zmian a liczbą wprowadzanych innowacji. W firmach, w których to zarząd proponuje przeprowadzanie zmian, wprowadzanych jest stosunkowo mniej innowacji niż w firmach, w których pomysłodawcami są pracownicy działów (współczynnik korelacji na poziomie 0,3). Tendencja ta dotyczy każdego z rozpatrywanych typów innowacji (społeczne, technologiczno-infrastrukturalne, produktowo-usługowe).

Uczestnicy badania zostali również zapytani o to, jak często w ich firmach pracownicy są zaangażowani w proces wprowadzania zmian, jak często są nie są one z nimi konsultowane, tylko są narzucane przed zarząd. Jak wynika z tych danych (tabela 1), w zdecydowanej większości firm pracownicy są zaangażowani w proces projektowania i przeprowadzania przynajmniej niektórych zmian zachodzących w przedsiębiorstwie. W 21% analizowanych organizacji zmiany są jednak zawsze komunikowane pracownikom dopiero w momencie ich wprowadzania, co oznacza brak zaangażowania pracowników w sam proces projektowania innowacji.

**Tabela 1.** Udział pracowników w procesie wprowadzania zmian

	% firm, w których pracownicy:			
	przeprowadzają zmiany	konsultują plany i zachodzące zmiany	uczestniczą w procesie tworzenia zmiany, ale nie mają wpływu na jej przebieg	dowiadują się o zmianie w momencie jej wprowadzenia (jest im narzucona)
Nigdy	10,5	15,0	26,5	32,5
Czasem	70,0	65,0	63,0	46,5
Zawsze	19,5	20,0	10,5	21,0

Źródło: opracowanie własne.

Co więcej, większość respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że zaangażowanie pracowników w proces wprowadzania zmian prowadzi do poprawy warunków pracy w przedsiębiorstwie. Aż 68% respondentów zgadza się z tą wypowiedzią, podczas gdy jedynie 10% badanych ma przeciwnie zdanie. Pozostali respondenci nie wyrazili opinii w tym temacie. Warto zauważyć też, że istnieje wyraźna zależność pomiędzy stopniem partycypacji pracowników w procesie przeprowa-

dzania zmian a liczbą i zróżnicowaniem wprowadzanych innowacji. Im bardziej pracownicy zaangażowani są w organizowanie zmian i ich konsultowanie, w tym w większej liczbie obszarów są one wprowadzane (współczynnik korelacji na poziomie 0,3).

Angażowanie pracowników jest również bardzo wyraźnie związane z atmosferą pracy w firmie. W przedsiębiorstwach, w których pracownicy w znacznym stopniu są zaangażowani w proces wprowadzania zmian w firmie, atmosfera jest oceniana bardziej korzystnie niż w firmach, w których pracownicy są informowani o innowacjach już w momencie ich wprowadzenia. Brak konsultacji z pracownikami dotyczących potencjalnych zmian w firmie, wpływa negatywnie nie tylko na atmosferę, ale również na skłonność do polecenia pracy w danym przedsiębiorstwie znajomym. Wskazuje na to dodatni współczynnik korelacji między zmiennymi opisującymi stopień zaangażowania pracowników we wprowadzanie i konsultowanie zmian oraz skłonność do polecenia pracy w danej firmie znajomym.

## Zakończenie

---

Wielość potencjalnych korzyści, takich jak zwiększenie efektywności pracy, podniesienie wyników ekonomicznych, podniesienie jakości życia pracowniczego powoduje, że innowacyjność jest pożądanym atrybutem organizacji. Rzeczywistość społeczna i organizacyjna jest jednak złożona i nasze możliwości sterowania nią mają swoje ograniczenia. Działania innowacyjne wdrażane są w pewnych zastanych warunkach, które w różnym stopniu sprzyjać mogą ich dyfuzji i osadzeniu się w organizacji.

Przeprowadzone badanie ilościowe miało na celu wskazać, jakie charakterystyki przedsiębiorstw wpływają na stopień ich innowacyjności. Stwierdzono, że istnieje zależność pomiędzy pomysłodawcą zmian a liczbą wprowadzanych innowacji. W firmach, w których zarząd proponuje przeprowadzanie zmian, wprowadzanych jest stosunkowo mniej innowacji niż w firmach, gdzie pomysłodawcami są pracownicy działów. Co więcej, im bardziej pracownicy zaangażowani są w organizowanie zmian i ich konsultowanie, w tym większej liczbie obszarów są one wprowadzane. Partycypacyjność procesów innowacyjnych zdaje się więc mieć istotne przełożenie na ogólną innowacyjność przedsiębiorstwa. Jednocześnie jednak zaobserwowano bardzo nieliczne za-

leżności pomiędzy oceną warunków pracy a innowacyjnością firm. Pewne podstawy do interpretacji słabości tej relacji dają wyniki badania jakościowego, wskazujące na brak powiązania między innowacją a niezaspokojoną potrzebą pracowników.

Tak zarysowany model procesów innowacyjności oraz model czynników odpowiedzialnych za innowacje i jakość życia zawodowego pozwalają na zidentyfikowanie strategicznych relacji pomiędzy strukturą i jednostką oraz strategicznych relacji pomiędzy różnorodnymi czynnikami budującymi innowacyjność i jakość życia zawodowego. Zaproponowane modele ułatwiają odpowiedź na pytanie: „Co powinno zostać zmienione w konkretnym kontekście organizacyjnym, by przerwać negatywne sprzężenie zwrotne i przestawić proces na tor wyzwalający sprzężenia pozytywne, wzmacniające pobudzanie i wdrażanie innowacji. Jakiego rodzaju zmiany – ogólnie rzecz biorąc – mają szansę przełożyć się na polepszenie jakości życia i innowacyjności?

Pytania te są istotne zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. W sensie teoretycznym jest to pytanie o możliwość wprowadzania celowych zmian w zastanych układach instytucjonalnych (Hargrave i Van de Ven, 2006), możliwość zapobieżenia oddzieleniu się praktyki organizacyjnej od celów, jakie pierwotnie się z nią łączyły (Boxenbaum i Jonsson, 2008), czy też wreszcie o możliwości zmian w sytuacji, w której aktorzy próbujący tych zmian dokonać są zakorzenieni w dotychczasowych praktykach i sposobach myślenia, a tym samym ich możliwości dostrzeżenia i przeprowadzenia rozwiązań alternatywnych są ograniczone (Zietsma i Lawrence, 2010).

W sensie praktycznym jest to pytanie o skuteczność działań zarządczych i ich wrażliwość na specyfikę kulturową, instytucjonalną i społeczną konkretnej organizacji. W obydwu przypadkach nasz model sprzężeń zwrotnych zainspirowany koncepcją piątego elementu i oparty na dwóch zbiorach czynników z poziomu struktur i dwóch zbiorach czynników z poziomu jednostek pozwala na zidentyfikowanie różnorodnych kombinacji interakcji, które mogą być potraktowane jako punkt wyjścia do rozpoczęcia działań opartych na konkretnej sytuacji – w przypadku praktyków, lub analizy – w przypadku badaczy.

## Bibliografia

- Boxenbaum, E. i Jonsson, S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. W: R. Greenwood, Ch. Oliver, K. Sahlin i R. Suddaby (red.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications.
- Brunsson, N. (2009). *Reform as Routine: Organizational Change and Stability in the Modern World*. Oxford: Oxford University Press.
- Czapiński, J. i Panek, T. (2015). *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji: Organizowanie jako konstrukcja działań*. Warszawa: Poltext.
- Dunn, E. (2008). *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Eurofound (2017). *Sixth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015> (7.01.2020).
- Eurostat (2015). *Quality of Life. Facts and views*, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6856423/KS-05-14-073-EN-N/742aee45-4085-4dac-9e2e-9ed7e9501f23> (7.01.2020).
- Eurostat (2018). *Labour productivity*, <https://ec.europa.eu/eurostat/data-browser/product/view/TESEM160?lang=en> (7.01.2020).
- GUS (2018). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2015–2017*. Warszawa, Szczecin.
- Hargrave, T.J. i Van de Ven, A.H. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*, 31(4), 864–888.
- Howaldt, J. i Schwarz, M. (2010). *Social Innovation. Concepts, Research Fields and International Trends*. Sozialforschungstelle Dortmund, ZWE der TU-Dortmund, Dortmund.
- Hryniewicz, J. (2007). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kulik, M. (2013). Bariery i szanse w rozwoju innowacyjności społecznej. W: *PwC, MG, MŚ, FOB, Wizja 2050. Innowacje społeczne. Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Makó, C. i Illéssy, M. (2015). Innovation Policy Review. National and European Experiences. *QuInnE Working Paper 1*, [quinne.eu](http://quinne.eu)
- Mathieu, C., Warhurst, C. i Wright, S. (2016). Jakość pracy jako dźwignia innowacji organizacyjnych oraz rola zarządzania zasobami ludzkimi.

- W: M. Strumińska-Kutra i B. Rok (red.), *Innowacje w miejscu pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Meyer, J. i Rowan, B. (2006). Organizacje zinstytucjonalizowane. Struktura formalna jako mit i ceremoniał. W: A. Jasińska-Kania i in., *Współczesne teorie socjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- OECD (2019). *Employment database – Employment indicators*, <https://www.oecd.org/employment/emp/employmentdatabase-employment.htm> (7.01.2020).
- Stocki, R., Prokopowicz, P. i Żmuda, G. (2008). *Pełna partycypacja w zarządzaniu – tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Totterdill, P. (2010). *Workplace innovation. Europe 2020's missing dimension. Report of a workshop hosted by DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities*, 3 czerwca 2010. Nottingham: UKWON.
- Totterdill, P., Pot, F. i Dhondt, S. (2016). Definiowanie innowacji w miejscu pracy. W: M. Strumińska-Kutra i B. Rok (red.), *Innowacje w miejscu pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Zietsma, C. i Lawrence, T.B. (2010). Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189–221.



# Część III

---

## PRAKTYKA ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH

---

*Gdybym miał osiem godzin na ścięcie drzewa,  
spędziłbym sześć na ostrzeniu siekiery.*

Abraham Lincoln



Czesław Szmidt

---

## PATOLOGIE I DYSFUNKCJE W OBSZARZE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

---

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych zjawisk i procesów negatywnie wpływających na funkcjonowanie organizacji, określanych ogólnym mianem patologii i dysfunkcji, które związane są z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi. Tekst opracowania składa się z trzech głównych części. W pierwszej przedstawiono analizę pojęć, za pomocą których zwykło się określać niesprawności w organizacjach. W drugiej omówiono trzy wybrane zjawiska o charakterze ogólnym (mobbing, molestowanie seksualne i wypalenie zawodowe), natomiast w trzeciej zaprezentowano problematykę patologii i dysfunkcji charakterystycznych dla pięciu głównych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi: rekrutacji i selekcji, adaptacji i onboardingu, oceny pracowników, motywowania oraz szkolenia i rozwoju.

**Słowa kluczowe:** patologie, dysfunkcje, zarządzanie zasobami ludzkimi, mobbing, molestowanie seksualne, wypalenie zawodowe

## Błędy, dysfunkcje i patologie – istota i definicje

---

Pojęcia patologii i dysfunkcji lokują się w szerokim kręgu kategorii, za pomocą których próbujemy określić zjawiska i procesy odbiegające od stanu pożądanego, naruszające normalne funkcjonowanie, błędne, przynoszące negatywne skutki. Nie ulega wątpliwości, że jest to problematyka o ogromnym znaczeniu, wyznaczająca granice pomiędzy tym, co potrzebne i co zbędne, co słuszne i niesłuszne, co dozwolone i niedozwolone. Mimo że jest to niejako lustrzane odbicie nurtu pozytywnie, w kategoriach normatywnych przedstawiającego problemy organizacji i zarządzania, problematyka związana z negatywnymi aspektami procesów organizacyjnych jest rozwinięta znacznie słabiej. Dostrzegamy to już fazie definiowania kluczowych pojęć, gdzie spotykamy się ze znacznymi różnicami stanowisk, utrudniającymi dostrzeżenie istoty zjawisk i występujących między nimi relacji.

Obok patologii i dysfunkcji pojawiają się też inne pojęcia, różnorodne jest także postrzeganie relacji pomiędzy nimi. Według J. Pasiecznego i B. Glinki należałoby uwzględnić tu również pojęcie błędu, rozumianego jako jednostkowe, niepoprawne wykonanie jakiejś czynności, niedokładność, czynnik, który sprawia, że organizacja lub jej część może działać niezgodnie z przyjętymi założeniami, niesprawnie, nie osiągając założonych celów. O ile można zgodzić się z tą częścią ujęcia istoty błędów, o tyle trudno uznać za słuszne przyjęcie przez tych autorów założenia, że błędy mają charakter niezamierzony i że powstają bez woli sprawcy (Pasieczny i Glinka, 2016, s. 405–406). Bez trudu można znaleźć w praktyce przykłady błędów zamierzonych, dokonywanych intencjonalnie i świadomie. Wydaje się, że najważniejszym wyróżnikiem błędów mogłaby być ich jednostkowość. Moglibyśmy więc zdefiniować błędy w organizacjach jako jednostkowe, niemające ciągłego charakteru, świadome lub przypadkowe zdarzenia polegające na naruszeniu obowiązujących zasad działania. W przypadku pojawienia się dłuższych, rozbudowanych ciągów negatywnych zdarzeń, powtarzanych przez ich sprawców mimo negatywnej oceny przez otoczenie, mielibyśmy natomiast do czynienia z dysfunkcjami lub patologiami.

Pojęcia te są często używane wspólnie i tworzą jeden konglomerat, o niejednolicie rozumianej relacji części składowych. Według jednych autorów patologie rodzą się pod wpływem długotrwałego oddziały-

wania dysfunkcji (Pasieczny, 2013, s. 377). Inni autorzy postrzegają relacje między tymi kategoriami odwrotnie, ujmując patologie jako źródło dysfunkcji (Stefaniak, 2016). W. Kieżun, wydaje się natomiast traktować patologie jako element szerszego zjawiska, którym są dysfunkcje. Poruszając problem biurokratyzacji, pisze: „Powstaje pytanie, w jakim stopniu jest on obiektywnie uzasadniony, a w jakim jest patologicznym zjawiskiem gigantomanii, będącej jedną z typowych dysfunkcji...” (Kieżun, 2011, s. 194). Wydaje się, że na gruncie rozważań dotyczących obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, istotnymi kryteriami rozstrzygnięcia o istocie patologii i dysfunkcji powinny być kwestie intencjonalności działań i ich upodmiotowienia. Przy takim założeniu dysfunkcje to stany lub ciągi działań, które powstają w wyniku zaistnienia szeregu sprzyjających okoliczności, w tym również takich, których celem nie było ich spowodowanie, które jednak:

- negatywnie oddziałują na funkcjonowanie danego systemu,
- ograniczają lub utrudniają możliwość spełniania przez system założonych celów i zadań,
- wprowadzają do systemu elementy zakłócające jego funkcjonowanie,
- powodują usunięcie z systemu pewnych elementów, co prowadzi do opóźnienia, wypaczenia, a nawet blokowania jego normalnego funkcjonowania.

Ustalenie podmiotów, które przyczyniły się do powstania dysfunkcji może być utrudnione zarówno ze względu na długotrwałość procesów ich rozwoju, wielość uczestników tych procesów, jak i fakt, że niektórzy z współtwórców dysfunkcji mogli, biorąc pod uwagę tylko swoje, specyficzne obszary działania, kierować się pozytywnymi intencjami.

W odróżnieniu od dysfunkcji patologie będziemy rozumieć jako intencjonalne i upodmiotowione odstępstwo od reguł działania przyjętych w danym środowisku i postępowanie niezgodne z istotnymi normami i wartościami. Patologie są z reguły tworzone celowo i służą interesom określonych podmiotów, które mogą dążyć do ich utrzymania. Organizacje, w których rozwijają się patologie, ponoszą natomiast różnego rodzaju straty – od ekonomicznych, do związanych z utratą zaufania i wizerunkowych.

Zarówno patologie, jak i dysfunkcje istnieją od zawsze, od czasu gdy ludzie zaczęli tworzyć różnego rodzaju formy współpracy. Jednym

z „mistrzów” zachowań, które dziś określamy jako mobbing, był np. Kaligula. Jeden z jego biografów pisze: „Kaligula był (...) w podłym humorze i jedyną ulgę przynosiło mu ranienie i upokarzanie innych” (Obermeier, 2005, s. 320). Gdy jeden z mobbowanych podwładnych postanowił poskarżyć się swemu przełożonemu, usłyszał: „Nie przeszkadzaj (...) Cezar uwielbia drażnić się ze swoim otoczeniem, co w tym złego? Innych też to dotyczy...” (ibidem, s. 321). Trudno jednak nie ulec nieodpartemu wrażeniu, że na przestrzeni ostatnich kilkunastu, może nawet kilkudziesięciu lat, mówi się i pisze o patologiach i dysfunkcjach znacznie więcej niż poprzednio. W części może to wynikać z wzrostu poziomu wykształcenia współczesnych społeczeństw i towarzyszącego temu wzrostu świadomości oraz poczucia własnej wartości. W części jest to zapewne zasługa obejmującego coraz większe części świata „powiewu demokracji”. Istotną rolę wydaje się też odgrywać inny czynnik, polegający na wyodrębnieniu pewnych zjawisk i ich nazwaniu, a przez nadanie tym różnym bytom imienia, powołanie ich do życia. Gama zjawisk zaliczanych do funkcjonujących w organizacjach patologii i dysfunkcji jest ogromna. Wśród najczęściej ostatnio wymienianych spotykamy: mobbing, molestowanie seksualne oraz wypalenie zawodowe. Literatura dotycząca tych problemów jest bardzo bogata, jednak ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania przedstawimy w odniesieniu do każdego z nich tylko kilka uwag, koncentrując się – zgodnie z nazwą seminarium, które zainspirowało powstanie niniejszego opracowania, Krytycznej Teorii Organizacji – na krytycznym i autorskim przedstawieniu charakteryzowanych zjawisk. Dalszą część tekstu podzielimy na dwie główne części:

- w pierwszej przedstawimy trzy wymienione wyżej zjawiska o charakterze ogólnym, nieprzypisane bezpośrednio do żadnego z obszarów zarządzania,
- w drugiej dokonamy charakterystyki wybranych patologii i dysfunkcji występujących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

## Patologie i dysfunkcje o charakterze ogólnym

---

### Mobbing

Na gruncie językowym mobbing kojarzy się z rzeczownikiem „tłum” (*mob*) oraz czasownikami „napadać”, „dokuczać” (*to mob*). Definicja

mobbingu zawarta w polskim kodeksie pracy (art. 943 par. 2) określa jako mobbing „(...) działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na długotrwałym i uporczywym nękanii lub zastraszaniu, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.” Rośnie znajomość problemu wśród pracowników. Według danych zawartych w raporcie *Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019* z terminem „mobbing” zetknęła się większość pracowników (78% badanych), 14% doświadczyło go wielokrotnie, a 34% jeden lub dwa razy było świadkiem jego zaistnienia. Nie znajduje to jednak odzwierciedlenia w liczbie orzeczeń sądowych korzystnych dla pracowników. Zdecydowaną większość spraw wygrywają pracodawcy. Powstała więc bardzo interesująca sytuacja: powołano dość mocno oderwany od rzeczywistości byt pojęciowy, który żyje własnym, aktywnym życiem, bardzo niewiele zmieniając w praktyce. Powstaje zatem pytanie, czy i co należałoby zmienić, aby praktyka stała się bliższa literze prawa i czy do zmiany sytuacji wystarczy jedynie upływ czasu.

## Molestowanie

Kolejnym spośród patologicznych zjawisk charakteryzujących się rosnącym poziomem świadomości społecznej jest molestowanie seksualne. Jest to każde nieakceptowane zachowanie, którego celem jest poniżenie lub naruszenie godności innej osoby odnoszące się do jej płci lub mające charakter seksualny. Jest to jedna z najstarszych patologii świata i zaskakuje fakt, iż w teorii powszechnie uznaje się, iż termin ten – *sexual harassment* – został po raz pierwszy użyty w literaturze dopiero w roku 1973, przez pracującą w Massachusetts Institute of Technology Mary Rowe. Na molestowanie seksualne składa się szereg różnorodnych zachowań. Może to być niechciany dotyk, niepożądane „pieszczoty”, natarczywe spojrzenia, dwuznaczne gesty, propozycje seksualne, żarty o erotycznym podtekście, a nawet komentarze na temat wyglądu czy ubioru. W odróżnieniu od mobbingu, uznanie danego zachowania za molestowanie nie musi łączyć się z długotrwałością procesu – może ono mieć także charakter jednorazowy. Molestowanie w miejscu pracy przybiera dwie główne formy, które można by określić jako:

- „molestowanie transakcyjne”, według zasady „coś za coś” dotyczące otrzymania pracy, awansu, wysokości wynagrodzenia, charakteru zadań; należy jednak podkreślić, że nie są to transakcje w klasycznym znaczeniu tego słowa, gdyż istnieje wyraźny brak równowagi stron „transakcji”: jedna z nich jednostronnie ich warunki narzuca, z reguły realizując zobowiązania z aktywów instytucji, druga zaś – pod presją różnego rodzaju zagrożeń – nie tyle je akceptuje, ile się na nie godzi,
- „molestowanie osaczające, opresyjne”, zorientowane na irytowanie, zastraszanie, zawstydzanie, obrażanie, graniczące z wieloma wymiarami mobbingu, lecz realizowane w kontekście seksualnym.

Mimo oczywistego, negatywnego i patologicznego charakteru, budzącego jednoznaczne postawy i emocje, molestowanie jest zjawiskiem dość powszechnym. Jednak i w tym przypadku istnieje duża rozbieżność między wynikami badania opinii i liczbą formalnie zgłaszanych sytuacji molestowania. W artykule R. Kim znajduje się wypowiedź Joanny Piotrowskiej, założycielki Feminoteki, która częściowo wyjaśnia tę rozbieżność: „Kobiety milczą, bo nie ma społecznego przyzwolenia na to, by się skarżyły” (Kim, 2013, s. 34).

## Wypalenie zawodowe

Fenomen wypalenia zawodowego został dostrzeżony już w latach 60. XX wieku. Początkowo odnoszono go głównie do osób wykonujących zawody związane z pomaganiem innym ludziom – pielęgnacją, opieką, edukacją. W zawodach tego typu wymagana była wysoka dyspozycyjność, zaangażowanie, a nawet poświęcenie. Współcześnie określa się takie zawody jako „misyjne”. Są one podejmowane z powołania, chęci udzielania innym pomocy, towarzyszenia im w ważnych lub trudnych momentach życia. W momencie ich wyboru nie zawsze zdawano sobie jednak sprawę z ogromu wymagań i oczekiwań podopiecznych, niebiorących pod uwagę sytuacji osobistej osób wykonujących takie prace – stanu ich zdrowia, sytuacji rodzinnej, satysfakcji z warunków pracy i wynagrodzenia. To, co jednym kojarzyło się z wyjątkowością, często nawet dramatem, dla innych było zubożającą codziennością.

Rozwój współczesnego biznesu, zorientowanego na funkcjonowanie w warunkach silnej konkurencji, angażującego czas, siły i zdrowie,



przyczyniły się do pojawienia się problematyki wypalenia zawodowego, określanego również jako *burnout*, w obszarze różnych innych zawodów, w tym „biznesowych”. Można by jednak zadać sobie pytanie, czy jest to takie samo zjawisko jak to, które występuje w zawodach misyjnych. Inny jest tu partner relacji interpersonalnych – nie jest nim chory, czy niepełnosprawny, lecz klient, kolega z pracy, zwierzchnik. Inny jest charakter relacji, jej przebieg, czas trwania, przedmiot, cel. Inne były przesłanki wyboru zawodu. Znacznie częściej pojawiają się sukcesy, podczas gdy w profesjach misyjnych, np. w hospicjach, celem jest przede wszystkim złagodzenie okoliczności ponoszonej straty. Z drugiej strony, eksponowanie przez współczesny biznes, szczególnie korporacyjny, roli zaangażowania, akceptacji, odgórnie wskazywanych wartości, kultury firmy, odpowiedzialności, może wyzwalać szereg postaw, które zbliżają pracę w biznesie do pracy o charakterze misyjnym. „Religia” tworzona przez współczesne organizacje często stara się skłonić pracowników do:

- stawiania sobie możliwie najwyższych wymagań,
- negowania powszechnie uznawanych granic możliwych obciążeń czasowych, fizycznych i psychicznych,
- przenoszenia na dalszy plan spraw związanych z życiem prywatnym,
- dobrowolnego podejmowania się nowych, coraz trudniejszych obowiązków,
- pełnego zaangażowania i internalizacji wszystkich wyżej wymienionych zasad oraz nadzorowania sposobu wypełniania ich przez współpracowników.

Wypalenie nie dokonuje się natychmiast, proces jego rozwoju trwa nieraz kilka lat. W pierwszym okresie ma miejsce zafascynowanie charakterem pracy, jej wyjątkowością i własną sprawnością. Gdy zaczynają się pojawiać pierwsze symptomy zaburzenia tego obrazu, wiele osób podejmuje paradoksalne z punktu widzenia całościowej logiki tego procesu, próby ratowania jego idealistycznej wersji. Wymaga to zwiększonego wysiłku i zaczyna generować coraz większe koszty. Tu pojawia się kolejny paradoks – są to koszty w obszarach, które nie są bezpośrednio związane z pracą – zdrowotne, dotyczące relacji z otoczeniem społecznym i stosunków rodzinnych. Próbuje się ratować sytuację przez angażowanie niezwiązanych z nią bezpośrednio zasobów. Zazwyczaj powoduje to pogłębienie się kryzysu, poszerzenie

jego zakresu i przyspieszenie dramatycznego rozwiązania. Pojawia się kolejny paradoks: pracodawca, który bezpośrednio lub pośrednio przyczynił się do takiej sytuacji, uznaje pracownika za nieprzydatnego i proponuje mu zakończenie współpracy. Zapewne wkrótce znajdzie on inne miejsce pracy, lecz należy zadać pytanie, jak poprzednie doświadczenia wpłyną na jego postawy i sposób funkcjonowania.

Walka z wypaleniem zawodowym jest bardzo trudna. W pierwszej fazie rozwoju jest ono mało widoczne, a osoby, których dotyczy, znajdują się w okresie sukcesów, więc lekceważą objawy i negują zagrożenia. W późniejszych fazach obronne działania samego pracownika mogą nie wystarczyć. Potrzebna jest mądra, wyrozumiała, empatyczna postawa pracodawcy, który chciałby pomóc pracownikowi w rozwiązaniu problemu. Należy mieć nadzieję, że istnieje wielu takich pracodawców.

## Patologie i dysfunkcje w procesach zarządzania zasobami ludzkimi

---

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi można, w pewnym uproszczeniu, podzielić na pięć głównych działań, ściśle ze sobą powiązanych, lecz o dość odmiennej naturze. Są to:

- rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy,
- adaptacja i onboarding,
- ocena pracowników,
- motywowanie,
- szkolenie i rozwój.

W dalszej części opracowania postaramy się wskazać przykładowe, charakterystyczne dla tych dziedzin patologie i dysfunkcje.

### Rekrutacja i selekcja

Procesy rekrutacji i selekcji mieszczą się w szeroko rozumianym obszarze doboru kadr. Celem rekrutacji powinna być efektywna komunikacja z odpowiednim fragmentem rynku pracy, skłaniająca zarówno osoby, które aktywnie w danym momencie poszukują pracy, jak i te, które biorą pod uwagę zmianę obecnego pracodawcy, do zgłoszenia swojej kandydatury. W szczególnych przypadkach mogą to być także

osoby, które nie poszukują pracy ani nie mają zamiaru jej zmieniać. Istotą selekcji jest ocena uzyskanych zgłoszeń i dokonanie wyboru zgodnego z potrzebami instytucji. W trakcie realizacji tych procesów występuje szereg dysfunkcji i patologii.

W procesie rekrutacji są to między innymi:

- dobór kryteriów, które faworyzują jedne osoby, a dyskryminują inne; dodanie kryterium o unikalnym charakterze (np. znajomość standardowego języka mandaryńskiego, potocznie zwanego chińskim) może wykluczyć wszystkich kandydatów, poza tym jednym, który „ma wygrać”,
- organizowanie „rekrutacji pozornych”, których celem jest wysondowanie sytuacji na rynku pracy, zgromadzenie informacji o skłonnych do zmiany pracy pracownikach konkurencji lub zbadanie istniejącej u konkurencji struktury wynagrodzeń,
- udzielanie odbiorcom świadomie ograniczonej, pomijającej istotne kwestie informacji o charakterze proponowanej pracy i jej warunkach; dotyczy to w szczególności oferowanego wynagrodzenia,
- brak troski o ochronę danych osobowych kandydatów i nieujawnianie samego faktu ich zgłoszenia się; może to być niezwykle szkodliwe w przypadku, gdy zgłasza się kilku kandydatów posiadających w danym momencie pracę, której – jeśli nie uzyskają nowej – nie chcieliby utracić.

Faza selekcji ściśle wiąże się z fazą rekrutacji, lecz można także dostrzec w niej specyficzne, odrębne formy niesprawności, wśród których można wskazać między innymi:

- stosowanie mało wiarygodnych, przypadkowych narzędzi weryfikacji kandydatów; formalnie uznawane metody wymagają od użytkowników posiadania kompetencji potwierdzonych np. dyplomem psychologa i są kosztowne; metody „amatorskie”, oparte np. na wzorcach pozyskiwanych z internetu, poza tym że dostarczają niewiele wartościowej informacji, mogą też wyrządzać poważne szkody, tworząc fałszywy obraz potencjału i kompetencji kandydatów,
- selektywne wykorzystywanie wyników postępowania kwalifikacyjnego – eksponowanie znaczenia tych walorów, którymi wyróżniają się faworyzowani kandydaci, – nadmierna koncentracja na nieistotnych merytorycznie kryteriach wyboru, na przykład

na preencji kandydata do pracy przy montażu urządzeń elektronicznych – zadawanie banalnych, łatwych do przewidzenia, standardowych pytań.

Jednym ze specyficznych obszarów patologii występujących w trakcie realizacji procesu selekcji jest wykorzystywanie przez reprezentantów pracodawcy przewagi sytuacyjnej wobec kandydatów, wyrażające się w różnego rodzaju formach nieuprzejmości, a nawet poniżania. Rekrutujący wydają się nie uwzględniać faktu, iż sprzyjający tego typu zachowaniom rynek pracodawcy zmienił się ostatnio na przyjmujący je negatywnie rynek pracownika. Szczególne kontrowersje budzą techniki, których deklarowanym celem ma być diagnoza odporności kandydatów na sytuacje stresowe. Noszą one w żargonie zawodowym miano „stress interview” – rozmowy kwalifikacyjnej prowadzonej w okolicznościach, które mogą u kandydata powodować stres większy niż ten, który wywołuje sam fakt spotkania i poddania ocenie. Usprawiedliwieniem stosowania takich rozwiązań jest stwierdzenie że kandydat będzie często wykonywał prace w warunkach silnego stresu, należy więc diagnozować jego odporność i sposób reagowania w tego typu okolicznościach. Nie bada się tego jednak za pomocą wyspecjalizowanych narzędzi psychologicznych – drogich i wymagających zaangażowania specjalistów, lecz za pomocą technik lokujących się na pograniczu prymitywnego happeningu, polegającego na amatorskich próbach zdenerwowania kandydata. Okazuje się mu lekceważenie, przeszkadza w wypowiedziach, wydaje dziwne polecenia, obraźliwie ocenia przedstawiane pomysły, naśmiewa z wyglądu, elementów biografii, a nawet nazwiska, które też bywa złośliwie przekręcane. Powstaje tu szereg wątpliwości – czy nie jest naruszana granica ochrony godności kandydatów, jaką jest przydatność diagnozy w warunkach odmiennych od tych, w których będą oni funkcjonowali, gdy zostaną zatrudnieni, jaki będzie wówczas ich stosunek do pracodawcy, który zdecydował się na stosowanie takich metod.

## Adaptacja i onboarding

Kolejnym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, w którym powstaje szereg nieprawidłowości, jest adaptacja pracowników w nowym środowisku pracy, ostatnio określana też mianem onboardingu. Już zamienne stosowanie tych pojęć kryje w sobie zagrożenie powstawa-

niem istotnych wypaczeń, zarówno dysfunkcji, jak i patologii. Pojęcie onboardingu odnosi się bowiem, zgodnie z nazwą, do podstawowych działań związanych z wprowadzeniem pracownika do firmy i wyposażeniem go w informacje oraz sprzęt niezbędny do rozpoczęcia funkcjonowania. Adaptacja powinna nie tylko obejmować obszar działań zawodowych, lecz także uwzględniać wymiar społeczny i kulturowy, których poznanie i internalizacja wymagają znacznie dłuższego czasu.

Proces onboardingu ma głównie charakter formalny i proceduralny, jest elementem rzemiosła realizowanego mniej lub bardziej sprawnie przez służby zarządzania zasobami ludzkimi i bezpośrednich przełożonych. Nowo przyjmowany pracownik ma w tej procedurze rolę o ograniczonym zakresie aktywności. Proces adaptacji nie jest możliwy bez głębszego zaangażowania zarówno pracownika, jak i jego otoczenia. Znacznie dłuższy, sięgający miesięcy, a nawet lat jest też czas jego realizacji. Uznawanie, że proces onboardingu jest wystarczający, jest samo w sobie dysfunkcją i może prowadzić do szeregu długo trwających, kolejnych dysfunkcji, włącznie z rezygnacją pracownika z kontynuacji zatrudnienia.

Wśród podstawowych naruszeń przebiegu procesu onboardingu można wymienić nieprzygotowanie stanowiska pracy, przedłużanie procedur formalnych związanych z podpisaniem umowy o pracę, przyjmowanie pracowników bez odpowiednich zaświadczeń lekarskich, wprowadzanie na stanowisko bez przeszkolenia w zakresie BHP, brak procedur w formie oficjalnych dokumentów, brak informatora dla nowo zatrudnionych, dokonywanie zmian warunków pracy i płacy wbrew wcześniejszym uzgodnieniom. Mogą to niewątpliwie być istotne dysfunkcje i uciążliwości, które podlegają jednak zmniejszeniu lub eliminacji w stosunkowo krótkim czasie.

Patologia procesu adaptacji pojawia się natomiast na gruncie pewnego, bardziej generalnego założenia dotyczącego zasad jego realizacji. Owo założenie sprowadza się do pytania, czy nowemu pracownikowi należy udzielać jak najwięcej pomocy i wsparcia, czy „rzucić go na głęboką wodę” i obserwować, jak sobie poradzi. Strategia udzielania pomocy opiera się na dążeniu do jak najszybszego włączenia pracownika w normalny nurt funkcjonowania instytucji. Strategia polegająca na odmawianiu pomocy, często odwołująca się do negatywnych doświadczeń osób wcześniej zatrudnionych („mnie też było ciężko, więc niech i on pocierpi”) jest nie tylko kontrproduktywna czy wręcz szkodliwa, lecz nieraz graniczy również z sadyzmem, mobbin-

giem, narażeniem interesu firmy, a nawet zdrowia fizycznego i psychicznego pracownika. Nowo przyjętym pracownikom przydziela się zadania szczególnie trudne, nie lubiane, uciążliwe, uniemożliwiające osiągnięcie korzystnego poziomu wynagrodzenia. Nie jest przypadkiem istnienie wysokiego poziomu tak zwanej „wczesnej fluktuacji”, następującej po kilku tygodniach zatrudnienia, narażającej na konieczność uruchomienia kolejnych procesów rekrutacji, utratę wizerunku stabilnego pracodawcy, straty finansowe. Utrudnianie procesu adaptacji jest przykładem patologii pozbawionej jakiegokolwiek „alibi”, nawet pozorów racjonalności, kreowanej w celu wzmocnienia pozycji pewnej grupy pracowników o dłuższym stażu, przynoszącej organizacji szereg mniej lub bardziej wymiernych strat.

## Okresowa ocena pracowników

Zarówno w teorii, jak i w praktyce wyraźnie zaznacza się podział procesów oceny pracowników na oceny bieżące i oceny okresowe. Ocena bieżąca jest elementem zarządzania operacyjnego. Służy przekazywaniu informacji o poprawności przebiegu pracy lub konieczności dokonania korekty, ostrzega, mobilizuje, wyraża akceptację. Ocena bieżąca, nawet w niewielkich firmach, o „gęstej” sieci kontaktów interpersonalnych, nie jest jednak w stanie zastąpić mającej charakter strategiczny oceny okresowej, której zadaniem jest dokonywanie bilansu dokonań pracowników w dłuższym okresie i wyznaczanie dalszej perspektywy funkcjonowania w danej organizacji. Mimo to, po długim okresie rozwoju procedur oceny, ostatnio wydają się one przechodzić wyraźny kryzys (zob. np. Reinfuss, 2017, s. 47–61). Zaskakuje fakt, że niechęć do nich jednoczy ocenianych i oceniających. Wielu menedżerów uważa dokonywanie oceny za czynność gorszą, bardziej stresującą niż zwalnianie pracowników.

W obszarze oceny okresowej występują zarówno dysfunkcje, jak i patologie. Dysfunkcje wiążą się przede wszystkim z niewłaściwą konstrukcją narzędzi i procedur oceny, ich nadmierną „uniwersalnością”, stereotypowością, niedostosowaniem do charakteru działalności konkretnej instytucji. Zbyt wiele kryteriów oceny dotyczy czynników osobowościowych, podczas gdy powinno się oceniać nie tyle to, jaki pracownik ma profil niezależnych od niego, wrodzonych cech, ile to, co i jak robi oraz jak wywiązuje się ze swoich obowiązków. Zestawy kryteriów są zbyt statyczne, co powoduje koncentrację na wąskiej

grupie czynników wpływających na wyniki pracy i pomijanie szeregu innych wymiarów. Poważną dysfunkcją, prowadzącą do lekceważenia procesu oceny zarówno przez oceniających, jak i ocenianych, jest nagminnie spotykane niewywiązywanie się pracodawców z ustaleń dotyczących potrzeby skierowania pracowników na szkolenia, awansu stanowiskowego lub podwyżki wynagrodzenia. Po kilkukrotnym doświadczeniu niemożności realizacji takich postulatów, poddawana w wątpliwość jest wartość całego procesu oceny. Jest on uważany za całkowitą stratę czasu. Jeden z moich słuchaczy na studiach MBA, zobowiązany do przygotowania minieseju na temat funkcjonowania oceny okresowej w zatrudniającej go instytucji na zajęcia w drugiej połowie lutego, zakończył swoje, bardzo krytyczne opracowanie słowami: „Mógłbym stwierdzić, że to mój najpiękniejszy dzień w całym roku. Właśnie ukończyłem dokonywanie kolejnej oceny okresowej swoich pracowników. Był to jak zwykle proces źle zaprojektowany merytorycznie i bezużyteczny w prowadzeniu polityki personalnej, gdyż decyzje kadrowe są często podejmowane wbrew jego wynikom. Dlaczego więc jestem taki szczęśliwy? Bo po raz kolejny będę musiał zajmować się tym dopiero za rok.”

W literaturze przedmiotu można znaleźć długą listę błędów i dysfunkcji związanych z procesem oceny okresowej.

Są to między innymi:

- subiektywizm, oceniającego,
- nadmierny liberalizm, przesadna tolerancyjność,
- nadmierna surowość,
- błąd tendencji centralnej – nieuzasadnione merytorycznie unikanie skrajnych ocen,
- efekt „halo” – nadmierny wpływ na wynik oceny jednej cechy lub pojedynczego zdarzenia,
- efekt „świeżości” – zbyt dużego wpływu zdarzeń, które miały miejsce niedawno przed oceną,
- błąd projekcji, czyli kierowanie się przez oceniającego odniesieniem ocen do modelu, którym jest on sam,
- dominacja stereotypu estetycznego – nadmierne uwzględnianie urody, elegancji, wieku lub płci.

Pojawiają się tu również zjawiska, które trudno byłoby uznać za „zwykłe” dysfunkcje, znacznie bliższe cechom, które składają się na patologie. Jednym z nich jest kierowanie się przez oceniającego po-

zamerytorycznymi kryteriami oceny, związanymi z relacjami, jakie łączą go z ocenianym. W przypadku relacji bliskich, przyjaznych, oceny są sztucznie zawyżane. W sytuacji, gdy pracownik jest krytyczny wobec kierownika i otwarcie to wyraża, czyni mu zarzuty, że nieodpowiednie wyniki pracy są rezultatem jego nieudolności, kierownik w obronie własnych interesów i pozycji mści się, dokonując zaniżonej oceny. Miewa to miejsce także wtedy, gdy oceniający obawia się, że wysoka ocena podwładnego mogłaby przyczynić się do wykreowania jego konkurenta lub następcy. Jest to ewidentna patologia, wypaczająca sens oceny, wywołująca bunt i sprzeciw, który wyraża się nieraz rezygnacją ocenianego z pracy.

Przeprowadzone przeze mnie analizy doprowadziły do ujawnienia kolejnej patologii, tak paradoksalnej, że trudno nawet wyjaśnić jej przyczyny. Polega ona na tym, że zwierzchnik, po dokonaniu oceny, a nieraz nawet po przeprowadzeniu rozmowy i wypełnieniu odpowiedniego formularza, na koniec komunikuje pracownikowi, że wyniki oceny są tajne, zaś oceniony nie może uzyskać o nich informacji. Praktyki tego typu całkowicie wypaczają sens oceny – nie przyczyniają się do poprawy wyników pracy, nie ukazują kierunków rozwoju, mogą natomiast stanowić groźny instrument w rękach osób posiadających władzę i dysponujących rezultatami takiej oceny.

Równie groźna jest patologia polegająca na pozbawieniu pracownika możliwości odwołania się od oceny. Spotkałem się kilka razy z regulaminami oceny, w których znajdował się zapis: „Ocena dokonana przez bezpośredniego przełożonego jest ostateczna i nie podlega odwołaniu ani negocjacom”. Oznacza to oddanie przełożonym całkowitej władzy nad pracownikami, czyni z nich istoty wszechmocne i nieomyłne, a jednocześnie oznacza pełne uprzedmiotowienie pracowników.

Wymienione wyżej dysfunkcje i patologie procesu oceny okresowej nie są jedynymi. Można byłoby np. wspomnieć również o dramatycznych skutkach wymuszania na oceniających stosowania założonego odgórnie rozkładu ocen (tzw. forced ranking), czy o niedochowywaniu dyskrecji w kwestii przebiegu i wyników oceny oraz o wielu innych, mniejszych lub większych problemach.

Najważniejszy jednak jest fakt, że proces stanowiący zazwyczaj podsumowanie rocznych wyników pracownika podlega tego typu deformacjom. Poza przypadkami szczególnie negatywnymi, powtarzającymi się, które mogą prowadzić do negatywnych konsekwencji oceny dla pracownika, powinna to być okazja do upewnienia go o tym,



co robi dobrze i wskazania kierunków rozwoju. Powinien to być także element budowy pozytywnych, trwałych, opartych na zaufaniu relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. W innym przypadku kryzys systemów oceny będzie ulegał dalszemu pogłębieniu.

## Motywowanie pracowników

Procesy motywowania pracowników charakteryzują się szczególnie wysokim stopniem złożoności. Jest to zapewne jeden z głównych powodów bardzo dużej liczby pojawiających się w tym obszarze błędów, dysfunkcji i patologii. W niniejszym opracowaniu zostanie przedstawionych jedynie kilka spośród nich, reprezentujących zjawiska stanowiące ostatnio przedmiot stosunkowo dużego zainteresowania menedżerów i teoretyków. Liczba czynników, często określanych jako „demotywatory”, jest bardzo długa. Jeśli jednak weźmiemy pod uwagę istotę procesu motywowania jako formy oddziaływania na pracownika różnego rodzaju podmiotów, zbiór demotywatorów można podzielić na trzy główne grupy:

- demotywatory „bezosobowe”, kreowane przez system organizacji czy instytucji,
- demotywatory wynikające ze sposobu funkcjonowania przełożonego,
- demotywatory powstające na tle relacji z współpracownikami.

W odniesieniu do każdej grupy wymienimy tylko kilka, przykładowych czynników, w celu zilustrowania ich charakteru.

Demotywatory „instytucjonalne”, to między innymi:

- nadmierna liczba i zbyt rozbudowane procedury, krępujących swobodę działania, powodujących opóźnienia i napięcia, zasługujących albo na zarzut niesprawności albo naruszenia zasad; możemy określić takie zjawiska jako „nożyce proceduralne”,
- związane z problemem omówionym wyżej zbyt częste, nieuzasadnione merytorycznie, restrykcyjne kontrole,
- sprzeczności krótkoterminowych i długoterminowych celów organizacji, przy równoczesnej presji na realizację zarówno jednych, jak i drugich; cele krótkookresowe, operacyjne są związane ze sprawną organizacją bieżących zadań, cele długoterminowe, strategiczne – z budową zasobów wiedzy, kompetencji i rozwojem; brak możliwości realizacji celów długookresowych prowadzi do

„tayloryzacji” roli pracowników i negatywnie wpływa na ich zaangażowanie,

- do powiększenia zagrożeń powyżej wymienionych przyczyniają się wynikające z dążenia do redukcji kosztów ograniczenia etatowe i przeciążenie pracą, wywołujące liczne napięcia w relacjach z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi,
- następny demotywnator to brak środków i warunków do wykonywania pracy, niedostatki sprzętu, ograniczenia materiałowe,
- kolejny czynnik demotywnujący to konieczność wykonywania zadań niezrozumiałych, należących do innych osób, zbędnych.

Demotywnatory wiążące się ze sposobem kierowania i zachowaniami przełożonego to na przykład:

- autokratyczny, a zarazem nieudolny styl kierowania; współczesne polskie społeczeństwo jest bardzo wrażliwe na zachowanie standardów demokratycznych, krytyczne i coraz lepiej wykształcone, co sprawia, że formalna przewaga przełożonego, charakterystyczna dla poprzedniego okresu, została istotnie zredukowana,
- kolejny, związany z poprzednim demotywnator, to niedocenywanie przez przełożonego i zbyt częsta krytyka z jego strony oraz zbyt częsta ingerencja w sposób wykonywania zadań,
- silnie wiąże się z poprzednim następny demotywnator, którym jest brak udziału w decyzjach, ograniczanie samodzielności,
- coraz większe oddziaływanie demotywnujące wiąże się z niewłaściwą proporcją pomiędzy nagrodami i pochwałami oraz karami i naganami; kary w coraz mniejszym stopniu są tolerowane jako instrument motywowania.

Demotywnatory związane z relacjami ze współpracownikami to:

- poczucie nadmiernego obciążenia, wynikającego z niewłaściwego, niesprawiedliwego podziału pracy,
- konieczność współpracy z osobami o niskiej motywacji do pracy, nie przywiązującymi znaczenia do efektywności i jakości wykonywanych zadań,
- nielojalność współpracowników, wrogość, zachowania o charakterze mobbingowym.

Demotywnatory o charakterze instytucjonalnym z reguły należałoby zakwalifikować do kategorii dysfunkcji, natomiast co najmniej część

demotywowatorów związanych ze sposobem kierowania oraz relacjami z współpracownikami, do patologii.

Na koniec poruszymy sprawę jawności wynagrodzeń, która ostatnio wzbudzała wiele kontrowersji. Należy przy tym podkreślić, że jest ona ściśle związana z kwestią różnic w wynagrodzeniu. Ani jawność, ani poufność gratyfikacji otrzymywanej przez inną osobę nie ma charakteru dysfunkcji lub patologii, pod warunkiem że podmiot decydujący o poziomie wynagrodzenia będzie działał w sposób etyczny, „zgodny z zasadami współżycia społecznego” i nie będzie naruszał relacji, jakie wynikają z wartości i wkładu pracy zatrudnionych. Jeśli tak nie jest, przesłanką do niestosowania jawności staje się obawa o społeczny odbiór faktu istnienia różnic i o jego skutki. Jeśli sprawa dotyczy osób pracujących w różnych instytucjach, jawność nierówności może generować wśród mniej zarabiających rodzaj „wirtualnego”, ogólnego niezadowolenia, krytycyzm, a jeśli to możliwe – także decyzji o zmianie pracy. Reakcje tego typu są jednak przejściowe, oparte na niepełnych przesłankach i braku bezpośrednich zależności pomiędzy porównanymi sytuacjami.

Zupełnie inne procesy psychospołeczne zachodzą wówczas, gdy jawność przyczynia się do ukazania różnic w tej samej instytucji. Różnice społecznie akceptowane wzbudzają znacznie mniej emocji niż takie, których otoczenie nie rozumie i nie chce się na nie godzić. Jeśli pracodawca nie potrafi ich uzasadnić, musi ich unikać. Można by więc stwierdzić, że jawność wynagrodzeń pełni funkcję regulatora występujących pomiędzy nimi proporcji. Jest to niewątpliwie rola bardzo ważna i pozytywna. Wprowadzenie jawności wymagałoby jednak odpowiedniego, nieraz długiego okresu przygotowawczego. Niezbędny byłby audyt istniejącej struktury wynagrodzeń, ocena zasadności występujących różnic, w niektórych przypadkach dokonanie korekt. Obok osób, którym dałoby to poczucie satysfakcji, mogłyby pojawić się osoby bardzo z tego niezadowolone. Nie byłoby też efektywne wprowadzenie jawności w sposób wycinkowy, w niektórych tylko instytucjach. Skala ewentualnych trudności nie oznacza, że jawność wynagrodzeń nie jest możliwa do wprowadzenia. Znane są pozytywne przykłady jej istnienia w krajach skandynawskich czy w Niemczech. Są także w Polsce przykłady jawności, zarówno w administracji publicznej, jak i w przedsiębiorstwach. Opierają się one na wyraźnie zdefiniowanej, silnej kulturze organizacyjnej i konsekwentnej, długo-

trwałej polityce. Brak jawności prowadzi zarówno do dysfunkcji, jak i do patologii. Jest to jednak ten rodzaj zjawiska, który można określić jako „patologię akceptowaną”, przez na tyle ważne grupy interesariuszy, że nie należy liczyć na rychłą ich likwidację.

## Szkolenie i rozwój

Celem szkolenia powinien być wzrost kompetencji pracowników, przyczyniający się do poprawy sposobu funkcjonowania instytucji i osiągniętych przez nią wyników. Zarządzanie procesami rozwoju powinno zmierzać do identyfikacji potencjału i motywacji pracowników, a na tej podstawie – wyłaniania tych, którzy będą mogli wносить nowe pomysły oraz tworzyć i realizować podstawy długofalowej strategii. Wydawałoby się, że w dziedzinie służącej realizacji tak pozytywnych celów nie mogą pojawić się żadne dysfunkcje ani patologie. Rzeczywistość nie potwierdza, niestety, tych z założeń nieco idealistycznych oczekiwań. Omawiane tu elementy składowe problemu są ściśle ze sobą powiązane, lecz występują też w nich liczne elementy o specyficznej naturze, zasługujące na odrębne omówienie.

Najpierw zajmiemy się dziedziną szkoleń. Jednym z ważnych źródeł dysfunkcji w dziedzinie szkoleń bywa rozbieżność celów pracodawców i pracowników. Pracodawcy kładą głównie nacisk na szkolenia charakteryzujące się silnym, bezpośrednim związkiem z ich działalnością. Ponieważ szkolenia stały się swego rodzaju „dodatkową walutą”, której oczekują pracownicy, nieraz wywierają oni presję na uzyskanie zgody na udział w szkoleniach o charakterze ogólnym (np. kursy językowe w odniesieniu do osób, które pracują na stanowiskach, na których dany język nie ma żadnego zastosowania), a nawet całkowicie niezwiązane z pracą (spotkałem się z przypadkiem kierownika pracowników zakładu produkującego wielkogabarytowe maszyny na kursy florystyczne, kosmetyczne i ogrodnicze). Parafrazując znane powiedzenie, można byłoby stwierdzić, że „żadna wiedza nie hańbi”, pozostaje jednak pytanie, czemu takie formy szkolenia mają służyć. Wydaje się, że istota problemu leży w sposobie rozstrzygnięcia kwestii celu szkoleń – czy mają one służyć firmie i być elementem wspierającym rozwój kompetencji, czy są jedną z form motywowania, nagrodą, bonusem i wówczas są kształtowane pod kątem potrzeb pracownika. Należy jednak wobec tego sformułować pytanie, czy temu właśnie ma

służyć proces szkolenia i czy część rozwiązań nie nabiera charakteru dysfunkcji.

Szkolenia stały się na przestrzeni kilkunastu lat potężną, odrębną dziedziną biznesu. Istnieje w Polsce kilkadziesiąt tysięcy firm oferujących szkolenia. Nie ma natomiast systemu certyfikacji czy choćby rzetelnej weryfikacji wartości większości szkoleń. W swojej praktyce menedżerskiej spotkałem się zarówno ze szkoleniami bardzo dobrymi, jak i dramatycznie słabymi. Zdarzało się, że relacja ceny była zupełnie odwrotna do jakości. Poważną dysfunkcją, występującą w wielu instytucjach jest brak systemu wyboru szkoleń i weryfikacji ich jakości. Zdarzają się też sytuacje patologiczne, a nawet korupcyjne – dyrektor pionu HR, który zlecił określonej firmie realizację szkoleń po cenie dwukrotnie wyższej niż średnia rynkowa, okazał się hojnie wynagradzanym wykładowcą w tej firmie.

Bezpośrednio wiąże się z poprzednią kwestią sprawa analizy i oceny efektywności szkoleń. Szeroko znane, lecz mało w praktyce wykorzystywane są modele oceny efektywności szkoleń, w tym zwłaszcza model D. Kirkpatricka. Zawiera on cztery poziomy oceny efektywności:

- reakcji pracowników na szkolenie, ich opinii i zadowolenia,
- oceny nabytej wiedzy i umiejętności,
- określenia wpływu szkolenia na zmiany w zachowaniu uczestników,
- oceny wymiernych korzyści, jakie przyniosło szkolenie (np. liczba nowo pozyskanych klientów, wzrost udziału w rynku, wzrost wielkości sprzedaży, spadek liczby skarg).

W przeważającej liczbie przypadków ocena szkoleń sprowadza się do poziomu pierwszego, gdzie nieraz uśredniane są wyniki dotyczące jakości zajęć, kultury osobistej wykładowcy, lokalizacji miejsca szkolenia (najwyżej oceniane są miejscowości wypoczynkowe) i jakości wyżywienia. Z kolei ocena nabytej wiedzy opiera się na dwóch sprawdzianach, określanych jako pre-testy i post-testy. Zazwyczaj zawierają one takie same pytania. „Przyrost” wiedzy mierzy się poziomem wzrostu liczby odpowiedzi prawidłowych. Sam uczestniczyłem w szkoleniach, gdzie trener/wykładowca prosił osoby, które mogły już posiadać pewną wiedzę, aby celowo udzielały w pre-teście odpowiedzi błędnych, co miało przyczynić się do wykazania w post-teście większego przyrostu wiedzy.

Nieco odmienna, choć silnie związana ze szkoleniami jest dziedzina zarządzania karierami pracowników. Dysfunkcje i patologie w tej dziedzinie zwykło się określać mianem nepotyzmu, niegdyś oznaczającego nieuzasadnione wspieranie karier członków rodziny. Forma ta oczywiście dalej istnieje, zyskała jednak na różnorodności. Można byłoby mówić obecnie o neonepotyzmie – zjawisku o znacznie szerszej skali działania. Jego łagodną formą jest dążenie do odpowiedniego ukształtowania przez właściciela firmy ścieżki zawodowej sukcesora. Jeśli nawet są w otoczeniu lepsi kandydaci, trudno nie uznać roli więzów krwi i praw własności. Inną odmianą nepotyzmu jest ingerencja w politykę kadrową firmy jej ważnych klientów, udziałowców, wpływowych przedstawicieli lokalnych władz czy polityków. W celu ukrycia tych działań przed otoczeniem często stosuje się „transakcje wymienne”: ja pomogę Twojemu synowi, a Ty mojemu”. Czasem stosuje się, wykorzystując zajmowane stanowisko, mniej lub bardziej otwarty szantaż, zagrożenie kontrolą, ujawnieniem nielegalnych transakcji czy intymnych szczegółów z życia prywatnego. Polityka tego typu jest jedną z najgłębszych patologii, gdyż wywiera, równocześnie, skutki dwojakiego rodzaju: odbiera ludziom wiarę w sprawiedliwość, a równocześnie ogranicza możliwości rozwoju instytucjom.

## Podsumowanie

---

Nie ulega wątpliwości, że patologie i dysfunkcje zasługują na kategorycznie negatywną ocenę i że powinny być ograniczane i eliminowane, ale nie ulega też wątpliwości, że nie są wyłącznie zjawiskiem historycznym – istniały, istnieją i będą istniały. Walka z nimi wymaga poznania, na ile to możliwe, przyczyn i przesłanek ich powstawania. Wydaje się, że wśród istotnych przesłanek powstawania obecnie różnego rodzaju niesprawności można wymienić:

- ciągle niski poziom wiedzy dużej części pracodawców i pracowników na temat prawa i zasad etyki,
- kulturowo uwarunkowaną skłonność do lekceważenia zasad,
- ukształtowanie się w długiej epoce istnienia rynku pracodawcy szeregu negatywnych stereotypów zachowań wobec kandydatów i pracowników,
- ukierunkowanie obecnej fazy rozwoju gospodarki na osiągnięcie przede wszystkim wysokiej efektywności.

Mimo wszystko, wydaje się natomiast, że na przestrzeni ostatnich lat daje się zaobserwować poprawę sytuacji i należy mieć nadzieję, że ta tendencja utrzyma się w przyszłości.

## Bibliografia

- Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, depresja, stres w miejscu pracy.* Koalicja Bezpieczni w Pracy 2019, <http://bezpieczniwpracy.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-Bezpieczeństwo-Pracy-w-Polsce-2019.pdf>
- Kieżun, W. (2011). Patologia reformowania. W: *Drogi i bezdroża polskich przemian*. Warszawa: EKOTV.
- Kim, R. (2013). Czasem wystarczą słowa. *Newsweek Polska*, 41.
- Obermeier, S. (2005). *Kaligula – bóg okrucieństwa*. Warszawa: Bellona.
- Pasieczny, J. (2013). Patologie w zarządzaniu. W: J. Bogdanienko i W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*. Warszawa: PWE.
- Pasieczny, J. i Glinka, B. (2016). Obszary dysfunkcji organizacyjnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*.
- Reinfuss, R. (2017). Rentowność pracy i techniki jej podnoszenia. W: G. Filipowicz (red.), *HR Business Partner. Praktyczne rozwiązania budowania wysokoefektywnych organizacji*. Warszawa: Infor.
- Stefaniak, J. (2016). Ignorowane patologie organizacyjne jako źródło dysfunkcji jednostek organizacyjnych. *Debiuty Ekonomiczne*, 17.





Jerzy Cieřlik

---

## JAKA POLITYKA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI?

---

### Streszczenie

W artykule przedstawiono kluczowe wyzwania w dziedzinie polityki przedsiębiorczości, wobec zasadniczych zmian w strukturze i formach prowadzenia działalności gospodarczej na świecie i w Polsce. Aktualnie zdecydowana większość osób prowadzących działalność gospodarczą nie zatrudnia pracowników, co wymaga redefinicji kategorii przedsiębiorcy, także w wymiarze prawnym. W artykule sformułowano propozycję systemowego ujęcia polityki przedsiębiorczości i „efektuacyjne” zasady wdrażania instrumentów tej polityki.

Słowa kluczowe: samozatrudnienie, polityka wspierania przedsiębiorczości, podejście efektuacyjne, segmentacja podmiotów gospodarczych, cele polityki przedsiębiorczości, przedsiębiorczość w dobie transformacji ustrojowej, kandydaci na przedsiębiorców

### Polska przedsiębiorczość po 30 latach transformacji ustrojowej

W okresie 30 lat transformacji ustrojowej w polskiej przedsiębiorczości nastąpiły radykalne zmiany ilościowe, ale przede wszystkim jakościowe. W dobie realnego socjalizmu, na tle innych krajów

„obozu socjalistycznego”, Polska nie była przedsiębiorczą pustynią, gdyż funkcjonował znaczący sektor prywatny w rolnictwie i tzw. drobna przedsiębiorczość w rzemiośle, handlu i w usługach. W latach 1988–2018 liczba podmiotów gospodarczych zwiększyła się 3-krotnie, ale za to eksporterów prawie 90-krotnie (Cieślík, 2019a). Obecnie mamy ponad 80 tys. prywatnych firm zatrudniających 10 i więcej osób, podczas gdy w dobie realnego socjalizmu przypadki „prywaciarzy” prowadzących działalność na większą skalę były zupełnie wyjątkowe.

Oprócz efektu transformacyjnego na kształt polskiej przedsiębiorczości zasadniczy wpływ miały zasadnicze przeobrażenia, jakie w tym samym czasie miały miejsce w gospodarce światowej. Chodzi o skutki upowszechnienia technologii informacyjnych i komunikacyjnych. W obszarze zaawansowanych technologii młode start-upy zaczęły skutecznie konkurować z wielkimi korporacjami. Nie sposób też pominąć skutków postępującej integracji gospodarczej oraz akcesji Polski do Unii Europejskiej, co otworzyło nowe możliwości wychodzenia na zagraniczne rynki także dla mniejszych firm.

Radykalne zmiany i osiągnięty już poziom rozwoju sektora przedsiębiorstw przynoszą pytania o przyszły kształt i kierunki polityki przedsiębiorczości w naszym kraju, zwłaszcza że w tym obszarze funkcjonuje wiele sprzecznych opinii i oczekiwań, a także tzw. prawd obiegowych, czyli pozornie oczywistych, powszechnie uznawanych tez, których popularność wynika nie tyle z solidnych podstaw empirycznych, ile z faktu, że wszyscy je powtarzają. Niepokojące jest to, że wspomniane prawdy obiegowane są podstawą dla formułowania „genialnie prostych” recept na wszystkie problemy i bolączki, z jakimi borykają się przedsiębiorcy.

## Kto powinien być adresatem polityki przedsiębiorczości?

---

Począwszy od lat 70. ubiegłego stulecia w krajach wysoko rozwiniętych obserwujemy zahamowanie długofalowego spadkowego trendu udziału osób prowadzących działalność gospodarczą w całej populacji aktywnych zawodowo. Zjawisko to kojarzono z rewolucją w dziedzinie przedsiębiorczości technologicznej na przełomie XX i XXI wieku i powstawaniem licznych małych innowacyjnych podmiotów w nowoczesnych gałęziach gospodarki, opartych na technologiach informacyjnych i komunikacyjnych (ICT). Jednocześnie jednak wśród nowo

zakładanych przedsiębiorstw coraz większy udział miały te, których właściciele nie planowali zatrudnienia pracowników. Przykładowo, w USA udział ten w 2000 r. wynosił 75%, a w 2010 r. już 79% (Shane, 2012). Podobne zmiany wystąpiły w gospodarce niemieckiej: z 51% w 2000 r. do 56% w 2009 roku. Faktycznie cały przyrost podmiotów gospodarczych w Niemczech w latach 2000–2009 dotyczył samozatrudnionych (Fritsch i in., 2012). Skala przedsiębiorczości bez pracowników (samozatrudnienia) jest na tyle poważna, że niektórzy badacze dostrzegają w niej czynnik równorzędny do zakładania innowacyjnych przedsiębiorstw, który doprowadził do wzrostu liczby podmiotów gospodarczych w państwach najwyżej rozwiniętych w końcu XX i na początku XXI wieku (Wennekers i in., 2010; Cieślik i van Stel, 2014a).

Kluczowy dylemat współczesnej polityki przedsiębiorczości dotyczy „strefy pośredniej” między zatrudnieniem etatowym a prowadzeniem firmy zatrudniającej pracowników. W krajach wysoko rozwiniętych, w tym także w Polsce, grupa samozatrudnionych albo inaczej „wolnych strzelców” czy „przedsiębiorców solo”<sup>1</sup> bardzo szybko rośnie. Aktualnie w naszym kraju wśród ok. 2 mln podmiotów prowadzących działalność gospodarczą ponad 2/3 to wolni strzelcy (Cieślik, 2019b). Tylko nieliczni planują zatrudnienie pracowników; dla zdecydowanej większości jest to docelowy model funkcjonowania, nierzadko prowadzony równolegle z zatrudnieniem etatowym.

Traktowanie samozatrudnionych jako adresatów polityki przedsiębiorczości budzi poważne wątpliwości także dlatego, że, jak pokazują doświadczenia niektórych krajów europejskich, oni sami, łącząc się w różnego rodzaju stowarzyszenia i grupy nacisku, nie utożsamiają się z przedsiębiorcami i walczą o uregulowanie swojego odrębnego statusu, a więc „grupy pośredniej”. Potrzebne są zatem istotne prze wartościowania w sferze polityki przedsiębiorczości i szerzej w sferze stymulowania aktywności zawodowej w różnych formach. W szczególności należałoby wprowadzić rozróżnienie między polityką przedsiębiorczości adresowaną do podmiotów zatrudniających pracowników

---

<sup>1</sup> Stosowanie terminu „przedsiębiorcy solo” pozwala uniknąć terminologicznych nieporozumień związanych z terminem samozatrudnienie i jego angielskim odpowiednikiem „self-employment”. W systemie statystycznym Eurostat i OECD termin ten obejmuje zarówno osoby prowadzące działalność gospodarczą samodzielnie, jak i tych zatrudniających pracowników. W Polsce przyjęło się stosować pojęcie samozatrudnienia dla osób prowadzących działalność gospodarczą bez pracowników.

a polityką w odniesieniu do samozatrudnionych, traktujących tę formę aktywności zawodowej jako trwałą.

W ramach wspomnianych przewartościowań należało rozważyć zmianę definicji przedsiębiorcy, która powinna obejmować wyłącznie osoby zatrudniające pracowników na podstawie umowy o pracę. Jakkolwiek procesy zachodzące w przedsiębiorstwie wraz z rozszerzeniem skali działania następują w sposób ciągły, to nie ulega wątpliwości, że zatrudnienie pierwszego pracownika jest znaczącym, jakościowym etapem, obciążonym wyższym ryzykiem. W przypadku niepowodzenia koszty zamknięcia interesu, uregulowania zobowiązań wobec wierzycieli, w tym pracowników, mogą być bardzo poważne. Co innego osoba prowadząca działalność bez pracowników, przy minimalnym zaangażowaniu środków własnych, często bez odrębnego lokalu.

Obecny kształt ustawy o swobodzie działalności gospodarczej wyraźnie nie przystaje do realiów polskiej gospodarki. Już teraz widać, że dwie grupy: „soliści” i firmy-pracodawcy mają różne problemy i interesy. Przykładowo prawo do zawieszania działalności na dwa lata, które notabene mają tylko „soliści” godzi w podstawy prowadzenia biznesu, gdzie podstawowe znaczenie ma zachowanie ciągłości. Sytuacja dojrzała więc do tego, by dokonać zasadniczej rewizji wspomnianej ustawy i uznać, że będzie ona obejmowała tylko firmy-pracodawców. Aktualnie takich firm mamy w Polsce ok. 600 tys. (Cieślak, 2019b). Z tym wiąże się potrzeba konsekwentnego przestrzegania fundamentalnej zasady, że przedsiębiorca wykonuje działalność gospodarczą w sposób ciągły. Zasada ta została potwierdzona w przepisach ogólnych „Prawa przedsiębiorców” (2018) (art. 3), a następnie została złamana w art. 23, który daje prawo samozatrudnionym zarejestrowanym w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG) do zawieszenia działalności na czas nieokreślony (wcześniej było to możliwe na okres 24 miesiące). W nowej definicji przedsiębiorcy ta ewidentna sprzeczność zostałaby wyeliminowana.

## Cele i zakres interwencji państwa w sferze prowadzenia działalności gospodarczej

---

Kwestia ingerencji państwa w sferze prowadzenia działalności gospodarczej pozostaje od lat przedmiotem ożywionych dyskusji i sporów

na całym świecie – zarówno wśród naukowców, polityków, w mediach, jak i wśród samych przedsiębiorców.

Z jednej strony wskazuje się na ewidentne przejawy zawodności mechanizmów rynkowych, wymagających korekty ze strony państwa. Współcześnie dotyczy to także sfery kreowania i wdrażania innowacji, gdzie indywidualne decyzje przedsiębiorców nie zawsze przekładają się na optymalne wykorzystanie postępu techniczno-organizacyjnego, jako dźwigni rozwoju całej gospodarki.

Z drugiej strony dotychczasowe doświadczenia prowadzenia przez państwa aktywnej i selektywnej polityki przedsiębiorczości nie napawiają optymizmem. Agendy rządowe i zatrudnieni w nich urzędnicy nie potrafią na ogół wytypować właściwych adresatów, a także zaprojektować i wdrożyć skutecznych instrumentów wspierających rozwój przedsiębiorczości. Choć zdarzają się pozytywne osiągnięcia w tej dziedzinie, mniej lub bardziej ewidentnych porażek jest chyba więcej.

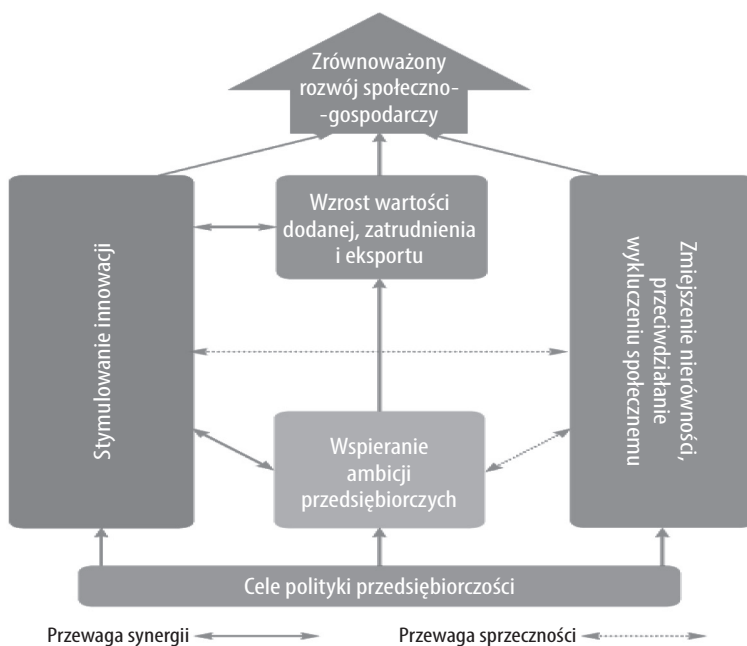
Generalnie panuje zgoda co do tego, że państwo może i powinno wpływać na rozwój przedsiębiorczości, tworząc regulacje prawne i sprawne instytucje sprzyjające powstawaniu nowych i rozwijaniu działalności firm już istniejących na rynku. W Polsce, podobnie jak w większości krajów wysoko rozwiniętych, wyraźne są oczekiwania, że państwo będzie aktywnie oddziaływać na gospodarkę także poprzez instrumenty selektywne adresowane do konkretnych branż, a nawet indywidualnych przedsiębiorstw. Te oczekiwania nasilają się w okresach pogorszenia koniunktury gospodarczej.

W świetle dotychczasowych rozważań mamy do czynienia ze zróżnicowaną wiązką motywów, dla których władza publiczna decyduje się na wspieranie przedsiębiorczości. Można tu wyodrębnić trzy zasadnicze kierunki (rysunek 1). Dwa z nich traktują przedsiębiorczość w sposób instrumentalny, jako sposób osiągnięcia innych ważnych celów gospodarczych i społecznych. Aktywność przedsiębiorcza jest potrzebna, by przyspieszyć proces wdrażania innowacji. Równolegle mamy silny nurt, upatrujący w polityce przedsiębiorczości szansy na rozwiązanie ważnych problemów społecznych, takich jak nierówność szans czy wykluczenie społeczne.

Trzeci autonomiczny kierunek, stosunkowo najmniej obecny w debacie publicznej, polega na pobudzaniu ambicji rozwojowych przedsiębiorców, jako bezpośredniego czynnika wzrostu gospodarczego, co przejawia się we wzroście wartości dodanej (PKB) oraz zatrudnienia.

W tym nurcie mieszczą się instrumenty wspierające firmy osiągające ponadprzeciętną dynamikę sprzedaży i zatrudnienia, jak również te aktywnie wchodzące na rynki międzynarodowe. W wymiarach lokalnym i regionalnym do autonomicznego nurtu zaliczymy koncepcję budowania kapitału przedsiębiorczości oraz „ścieżek rozwojowych” dla przedsiębiorców, sformułowaną przez Lichtensteina i Lyonsa (2010).

Rysunek 1. Główne kierunki polityki wsparcia aktywności gospodarczej



Źródło: Cieřlik (2014).

Nietrudno zauważyć, że między wymienionymi kierunkami polityki występuje synergia, ale także obiektywne sprzeczności. Niewątpliwie mamy do czynienia z taką sprzecznością między dwoma instrumentalnymi nurtami: innowacyjnym i społecznym. Z jednej strony adresem wsparcia są przedsiębiorcy wdrażający zaawansowane technologie i osiągający spektakularne sukcesy na światowych rynkach. Równolegle zachęca się do wyboru przedsiębiorczej ścieżki osoby bezrobotne, w starszym wieku, niepełnosprawne.

Między innowacyjnym a autonomicznym kierunkiem polityki przedsiębiorczości przeważa natomiast synergia. Wdrażając zaawansowane

technologie, innowacyjne firmy budują solidną podstawę dla przyspieszonego rozwoju w przyszłości. W przypadku podmiotów, dla których bardzo szybki wzrost obrotów, zysków i wartości firmy jest celem nadrzędnym, wdrażanie innowacji może być najbardziej skutecznym sposobem osiągnięcia tego celu.

## Polityka wspierania aktywności gospodarczej – ujęcie systemowe

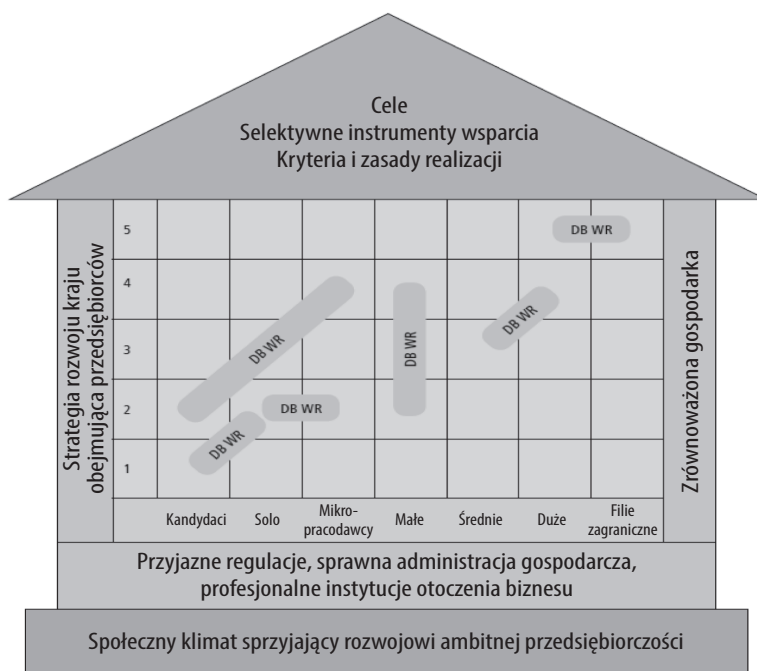
---

Całościowy system wspierania i regulacji aktywności gospodarczej obejmuje (rysunek 2):

- Cel główny polityki przedsiębiorczości i jego pomiar. Zgodnie z powyższymi rozważaniami celem głównym polityki przedsiębiorczości w jej podstawowym (autonomicznym) nurcie jest stymulowanie ambicji rozwojowych przedsiębiorców, by w ten sposób przyspieszyć rozwój gospodarki jako całości. Efekty autonomicznej polityki przedsiębiorczości powinny się przekładać na rozwój gospodarczy w postaci przyrostu PKB. Dodatkowo należy uwzględnić dwa pomocnicze mierniki makroekonomicznych efektów polityki przedsiębiorczości: wzrost zatrudnienia i dynamikę przychodów z eksportu.
- Adresaci polityki i ich segmentacja. W krajach Unii Europejskiej na potrzeby realizacji polityki gospodarczej stosuje się podstawowy podział na firmy duże oraz sektor MŚP obejmujący firmy mikro, małe i średnie. Obowiązuje przy tym generalna zasada, że poza szczególnymi sytuacjami wsparcie ze środków publicznych powinno być udzielane firmom z sektora MŚP. W świetle analizy przeprowadzonej wyżej ten podział jest dalece niewystarczający. W pierwszej kolejności w sektorze mikroprzedsiębiorstw należy wyodrębnić samozatrudnionych i mikropracodawców. Oprócz już funkcjonujących przedsiębiorstw, w ramach proponowanej segmentacji, należy uwzględnić także kandydatów na przedsiębiorców. W działalności podmiotów gospodarczych mamy do czynienia z naturalnym cyklem. Powstają one, a inne kończą działalność na różnym etapie rozwoju, ale głównie w pierwszych latach po uruchomieniu. Jeśli potrafimy wpłynąć na liczbę, a zwłaszcza na jakość podmiotów wchodzących na rynek, to w wyniku postępującej naturalnej rotacji osiągamy pozytywne

zmiany w całej populacji. W sektorze większych podmiotów, w warunkach polskich istnieje potrzeba wydzielenia sektora kontrolowanego przez kapitał zagraniczny.

Rysunek 2. Polityka wspierania aktywności przedsiębiorczej – ujęcie systemowe



Źródło: Cieřlik (2014).

- Ramy instytucjonalne polityki przedsiębiorczości. Mówiąc o otoczeniu instytucjonalnym, mamy na myśli nie tylko przyjazne regulacje czy sprawną administrację, lecz także system nieformalnych reguł społecznych i wartości tworzących właściwy klimat dla przedsiębiorczości. W tym mieści się także szeroki konsensus społeczny, co do roli przedsiębiorców w gospodarce i społeczeństwie oraz długofalowa strategia rozwoju uwzględniająca rolę i interesy przedsiębiorców. Główne elementy otoczenia instytucjonalnego powinny być ze sobą powiązane tak, by można było mówić o systemie wspierania aktywności przedsiębiorczej.
- Kryteria i zasady wdrażania selektywnych instrumentów wsparcia w ramach podejścia „efektacyjnego”.



## W kierunku „efektuacyjnej” polityki przedsiębiorczości

---

Skoro w społeczeństwie panuje oczekiwanie, że jakkolwiek nie angażując się bezpośrednio, państwo powinno aktywnie oddziaływać na sektor przedsiębiorstw, rodzi się pytanie: „Jak to skutecznie robić?”. Remedium na wspomniane wcześniej niedostatki może być „efektuacyjna” polityka przedsiębiorczości, której zręby przedstawiamy poniżej.

Pojęcie efektuacji zostało zapożyczone z jedną z najbardziej oryginalnych współczesnych teorii przedsiębiorczości zaprezentowanej przez S. Sarasvathy (2001). Zgodnie z tą koncepcją, działając w warunkach niepewności, przedsiębiorcy, mając kierunkową wizję, nie realizują konsekwentnej strategii opartej na przygotowanym wcześniej biznesplanie. Działają etapowo, dbając, by ewentualne straty z tytułu niepowodzeń były możliwe do pokrycia na bazie posiadanych zasobów. Posuwając się stopniowo do przodu w kolejnych etapach, uwzględniają wcześniejsze doświadczenia – zarówno powodzenia, jak i porażki. Dla minimalizacji ryzyka wchodzi w współpracę z partnerami biznesowymi.

Działania zgodne z podejściem efektuacyjnym mogą stanowić ważne ogniwo całościowego systemu wspierania przedsiębiorczości, co ilustruje środkowe pole rysunku 2. W pierwszej kolejności mamy tu regulacje prawne oraz instytucje-organizacje stwarzające dogodne warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej. Mamy tu także długofalową strategię rozwoju kraju, która uwzględnia potencjał sektora przedsiębiorstw. Dla przedsiębiorców niezmiernie ważne jest, by rozwój gospodarki miał charakter zrównoważony, bo tylko wtedy mogą planować przyszłość własnych firm, opierając się na stabilnych parametrach makroekonomicznych. Nie bez znaczenia jest też społeczny klimat sprzyjający aktywności przedsiębiorczej obywateli.

## Efektuacyjna polityka w praktyce – model DBWR

---

Efektuacyjny kierunek dotyczy szczególnie selektywnych instrumentów wsparcia (rysunek 1 środkowa część) realizowanych w ramach sekwencyjnego modelu DBWR: Dojrzałość – Bariery – Wsparcie – Rozwój. Model uwzględnia wewnętrzne zróżnicowanie sektora przedsiębiorstw,

zarówno jeśli chodzi o skalę prowadzenia działalności, jak i poziom techniczno-organizacyjny. Z perspektywy makroekonomicznej ważne jest, by znacząca część przedsiębiorców szybko zwiększała skalę działania, przechodząc jednocześnie na coraz wyższy poziom zaawansowania technologicznego i organizacyjnego (na rysunku 2 (środkowe pole) ruch w prawo i do góry). W nowoczesnej gospodarce rynkowej proces ten jest wynikiem ambicji rozwojowych samych przedsiębiorców. Niekiedy jednak przedsiębiorstwa dojrzałe do przejścia na wyższy pułap (D) napotykać na bariery i ograniczenia natury finansowej, niedostatecznej wiedzy itp. (B). W ramach polityki efektywnej, działając „punktowo”, państwo nie zastępując inicjatyw przedsiębiorców, wspiera ich w pokonaniu barier (W), dzięki czemu zostają one odblokowane i przedsiębiorstwo przechodzi na wyższą trajektorię rozwoju (R).

W proponowanym ujęciu efektywne oddziaływanie państwa powinno obejmować nie tylko funkcjonujących przedsiębiorców, lecz także kandydatów na przedsiębiorców. Szacuje się, że każdego roku do uruchomienia własnego biznesu przygotowuje się w Polsce ok. 800 tys. osób, z czego połowa faktycznie realizuje ten zamiar. Dla rozwoju całego sektora przedsiębiorstw nie jest bez znaczenia, jakim bagażem umiejętności, doświadczeń i zasobów finansowych adeptci biznesu dysponują na starcie. Adresatem polityki przedsiębiorczości powinna być także ta część „wolnych strzelców”, która dojrzała do zatrudnienia pierwszego pracownika. Pewne wątpliwości może budzić uwzględnienie wśród adresatów polityki także firm dużych. Tymczasem w wielu krajach podejmowane są udane inicjatywy stymulowania powiązań kooperacyjnych małych krajowych firm z dużymi korporacjami, zwłaszcza kontrolowanymi przez kapitał zagraniczny. Generalnie obowiązujący kanon polityki dzielący sektor przedsiębiorstw na MŚP i firmy duże wydaje się anachroniczny, nieprzystający do współczesnej rzeczywistości.

## Zasady realizacji efektywnej polityki przedsiębiorczości

---

Wdrażanie efektywnej polityki przedsiębiorczości wymaga przestrzegania pewnych zasad, bardzo często odbiegających od dotychczasowych reguł postępowania. Najważniejsze z nich to:

- Preferencje dla działań wspierających w sytuacji, gdy firma osiągnęła już pewien etap gotowości (dojrzałości) do przejścia na wyż-

szy etap, dzięki własnej inicjatywie i zaangażowaniu. Innymi słowy państwo powinno wspierać już ujawnione siły motoryczne w przedsiębiorstwach, a nie zastępować je.

- Preferencja dla instrumentów niskobudżetowych. Ta zasada pozwala ograniczyć skutki błędów wynikających z niedostatecznego rozpoznania firm-adresatów czy też niewłaściwego doboru instrumentu wsparcia.
- Preferencja dla działań o ewidentnie pozytywnej relacji nakładów do efektów. Niezależnie od trudności w ocenie efektywności stosowanego wsparcia można zidentyfikować takie bariery na ścieżce rozwojowej przedsiębiorstw, których odblokowanie przyniesie znaczące efekty przy stosunkowo niewielkich nakładach.
- Zasada początkowego impulsu (*initial push*). Sprowadza ona interwencję państwa do inicjalnego „pchnięcia” adresatów wsparcia w pożądanym kierunku, po którym to impulsie następuje odblokowanie procesów rozwojowych w samych przedsiębiorstwach. Zasada ta implikuje brak dalszej interwencji, gdy z różnych względów oczekiwane zmiany nie nastąpią.
- Preferencja dla instrumentów angażujących samych przedsiębiorców. Dotyczy to przykładowo usług szkoleniowo-doradczych. Okazuje się bowiem, że przedsiębiorcy coraz częściej preferują pozyskiwanie wiedzy i doświadczeń od innych przedsiębiorców, a w mniejszym stopniu od szkoleniowców czy konsultantów. To w oczywisty sposób obniża koszty wsparcia.

Realizacja polityki przedsiębiorczości w wariancie efektuacyjnym wymaga dobrego rozpoznania stanu i tendencji rozwojowych sektora przedsiębiorstw, a także jego wewnętrznego zróżnicowania. Mieści się to w ramach generalnego postulatu dotyczącego współczesnej polityki społeczno-gospodarczej, by była oparta na solidnych podstawach empirycznych i ugruntowanej wiedzy (*evidence-based policy*).

## Bibliografia

- Cieślik, J. (2014). *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Sedno.
- Cieslik, J. i Van Stel, A. (2014a). Comparative Analysis of Recent Trends in Private Sector Development in CEE Transition Economies. *Entrepreneurship Research Journal*, 4(2), 205–235.

- Cieślík, J. (2019a). *Zaangażowanie międzynarodowe polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo ALK.
- Cieślík, J. (2019b). Samozatrudnienie w Polsce na tle tendencji ogólnoswiatowych: wyzwania w sferze polityki wspierania przedsiębiorczości i zabezpieczenia emerytalnego przedsiębiorców. *Studia BAS*, 2, 9–28.
- Fritsch, M., Kritikos, A.S. i Rusakova, A. (2012). Who Starts a Business and Who Is Self-Employed in Germany. *DIW Discussion Paper 1184*, Berlin: DIW.
- Lichtenstein, G.A. i Lyons, T.S. (2010). *Investing in Entrepreneurs. A Strategic Approach for Strengthening Your Regional and Community Economy*. Santa Barbara: Praeger.
- Sarasvathy, S. (2001) Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Shane, A.S. (2012). Should We Count Non-Employer Businesses? *Small Business Trends*, June 25.
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. poz. 646).
- Wennekers, S., Van Stel, A., Carree, M. i Thurik, R. (2010). The relationship between entrepreneurship and economic development: Is it U-shaped? *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(3), 167–237.

Róża Milic-Czeraniak, Monika Jachimkowska

---

## ETYKA – AUDYT ETYCZNY W BANKACH

---

### Streszczenie

O ile nie ulega wątpliwości, że etyka ma kluczowe znaczenie w bankach, o tyle jej operacjonalizacja, a więc przełożenie na język praktyki i zapewnienie realizacji jej zasad, są zdecydowanie problematyczne. Celem artykułu jest przedstawienie – na podstawie wybranych koncepcji etyki biznesu – elementów programu etycznego i ich implementacji w bankach (począwszy od infrastruktury materialnej, aż po audyt etyczny). Szczególną uwagę poświęcono roli funkcji zgodności (*compliance*) w procesie zapewnienia kultury etycznej w bankach oraz ograniczania ryzyka braku zgodności z przyjętymi przez banki standardami etycznymi. Artykuł zawiera również przykład szeroko prowadzonych badań respektowania wartości wśród różnych grup pracowników w sektorze bankowym w Wielkiej Brytanii oraz wieńczącej audytem inicjatywy samoregulacji w zakresie sprzedaży etycznej w bankach w Polsce.

**Słowa kluczowe:** etyka biznesu, audyt etyczny, konflikt interesów, kodeksy etyki, ryzyko zgodności

## Wstęp

---

Etyka w działalności bankowej postrzegana jest od kilku stuleci jako coś nieodzownego, początkowo w sposób naturalny wbudowanego w relacje pomiędzy bankierami właścicielami prywatnych spółek kapitałowych z nieograniczoną odpowiedzialnością a ich klientami (Pietrzak, 2013, s. 24). Etyczny wymiar relacji gwarantowała wspólnota ich interesów (bankier w sytuacji niepowodzenia odpowiadał całym swoim majątkiem, tracił pracę, szacunek itd.), i to do niej najprawdopodobniej odwoływał się A. Smith, pisząc „Nie od przychylności rzeźnika, piwowara czy piekarza oczekujemy naszego obiadu, lecz od ich dbałości o własny interes. Zwracamy się nie do ich humanitarności, lecz do egoizmu...” (Smith, 1954, s. 21). Wspólnota interesów została „przerwana” pojawieniem się prawa zezwalającego na tworzenie spółek akcyjnych z ograniczoną odpowiedzialnością (w Anglii w 1856 roku).

Zagęszczające się sytuacje rozbieżności interesów przedsiębiorstw bankowych i ich interesariuszy stwarzają konieczność prawidłowego usytuowania etyki w ich relacjach. Etyki w bankach nie można pozostawić subiektywnemu uznaniu pracowników, biorąc pod uwagę coraz częstsze pojawianie się afer o zasięgu międzynarodowym, u podłoża których leży naruszanie podstawowych jej zasad. Etyka powinna znaleźć odzwierciedlenie w kulturze banku i to na każdym poziomie jej tworzenia i egzekwowania. Nie może jednak pozostawać na poziomie deklaracyjnym, lecz powinna zostać poddana rygorom wymagalności nie mniejszym niż wymagalność efektywności i rentowności działania przedsiębiorstwa bankowego.

Celem artykułu jest przedstawienie na tle wybranych koncepcji etyki biznesu sformalizowanego, opartego na regulacjach procesu jej implementacji w bankach.

## Koncepcje ujęcia etyki w działalności przedsiębiorstw

---

W literaturze przedmiotu coraz rzadziej można spotkać się ze stwierdzeniami, iż celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest li tylko zysk, a coraz częściej podkreśla się jednocześnie jego społeczną czy etyczną odpowiedzialność. Obrazowo ujmują to K. Blanchard i N.V. Peal, stwierdzając, że „Zarządzanie tylko dla zysków to jak granie w tenisa

ze wzrokiem utkwionym w tablicy wyników zamiast w piłce” (Blanchard i Peal, 2010, s. 108).

Podejście to jest zgodne z tradycją ekonomii zakorzenionej w etyce, która wywodzi się od Arystotelesa, A. Smitha czy A. Marshalla, by wymienić tylko autorów najczęściej przywoływanych. Do niej sięgają także prace Komisji Europejskiej nad bezpiecznym i odpowiedzialnym systemem finansowym, zintensyfikowane po rozległym kryzysie finansowym zapoczątkowanym w 2007 roku. KE w centrum koła, obrazującego kluczowe elementy bezpiecznego i odpowiedzialnego systemu finansowego (jak np. nowe instytucje nadzorcze, silniejszy system regulacyjny, więcej odpowiedzialności i kontroli ryzyka) sytuje etykę (European Commission, 2010, s. 31).

Konieczność uwzględniania aksjologicznego wymiaru gospodarowania przedsiębiorstwa, niesprowadzania go tylko do wymiaru efektywnościowego podkreśla J. Hausner oraz inni autorzy ruchu intelektualno-badawczego Open Eyes Economy (Hausner, 2019).

Infrastruktura intelektualna etycznego ujmowania działalności przedsiębiorstwa jest bogata. Na uwagę zasługują tu szczególnie dwa podejścia: piramida CSR A.B. Carrola oraz filozofia przedsiębiorstwa J.M. Bocheńskiego. A.B. Carroll prezentuje swoją koncepcję CSR w postaci piramidy, na samym dole której umieścił odpowiedzialność ekonomiczną (bycie rentownym), a następnie prawną (przestrzeganie prawa i regulacji prawnych), etyczną (czynienie tego, co sprawiedliwe i uczciwe oraz unikanie wyrządzania krzywdy), a na szczycie piramidy znalazła się odpowiedzialność filantropijna (bycie dobrym obywatelem korporacyjnym) (Carroll, 2016). Koncepcja CSR Carrola od czasu jej powstania, a więc od kilkudziesięciu lat, jest koncepcją najczęściej wykorzystywaną zarówno w pracach teoretycznych, jak i empirycznych, a także najczęściej cytowaną.

Odmienne podejście prezentuje J.M. Bocheński, który wśród celów przedsiębiorstwa wyodrębnia przede wszystkim cele immanentne (*finis operis* – główny i poboczne) i transcendentne (*finis operantis*). Immanentnym celem głównym jest dla niego w każdym przedsiębiorstwie produkcja dóbr i świadczenie usług, gdyż w tym wyraża się jego sens społeczny<sup>1</sup>. Celami pobocznymi są natomiast: przetrwanie, wzrost

<sup>1</sup> Podejście to jest zgodne z ujmowaniem „dobrej roboty” przez Kotarbińskiego, kiedy pisze, że sprawne działanie powinno służyć godziwym celom (aspekt społeczny sprawnego działania) (Kotarbiński, 1975, s. 188).

i rentowność. Te ostatnie powinny być podporządkowane celowi głównemu jako jego warunki konieczne. Wypracowanie zysku nie jest celem tylko właściciela, lecz jest celem samego przedsiębiorstwa, gdyż gwarantuje jego przetrwanie, a także wzrost. Bocheński stwierdza wręcz, iż przedsiębiorstwo nie jest oddziałem Armii Zbawienia (Bocheński, 1993, s. 72–92). Ponadto przedsiębiorstwo w jego koncepcji stanowi system, składający się z co najmniej sześciu elementów (podsystemów): trzech wewnętrznych (kapitał, siła robocza i wynalazcy) oraz trzech elementów zewnętrznych (odbiorcy, region i państwo), które to można sprowadzić do różnych grup interesariuszy.

Bocheński podkreśla przy tym jednoznacznie występowanie przeciwieństw koniecznych (konfliktu interesów) pomiędzy celami każdego z podsystemów (pracownicy chcą możliwie wysokich płac, akcjonariusze wysokiej dywidendy itd.) z jednej strony, z drugiej zaś pomiędzy celami podsystemów a przedsiębiorstwa jako całości. Osiąganie zbyt wysokich korzyści przez jeden podsystem, osłabiając przedsiębiorstwo, szkodzi jego interesom. Aby zatem przedsiębiorstwo mogło się rozwijać, naturalne tendencje poszczególnych interesariuszy (podsystemów) muszą być wyhamowywane, poprzez działania zgodne z etyką. Jednocześnie jednak autor podkreśla, iż cele podsystemów mogą być osiągnięte tylko wtedy, gdy zostanie osiągnięty cel główny przedsiębiorstwa (ibidem). Produkcja dóbr bezwartościowych, niepotrzebnych nikomu, nie gwarantuje ani realizacji celów pobocznych przedsiębiorstwa, ani też interesów interesariuszy. Wprowadzenie tego przesłania do analiz nowych produktów przed ich wprowadzeniem na rynek (tabela 1), co najmniej ograniczyłoby zatem wprowadzanie na rynek produktów „toksycznych” (jak niektóre wartościowe papiery sekurytyzacyjne). Nie gloryfikuje on przy tym żadnego z nich, a od przedsiębiorców oczekuje wręcz bezinteresownego postępowania zgodnego z etyką przedsiębiorcy, gdyż jest on odpowiedzialny za przedsiębiorstwo jako całość (ibidem).

Koncepcja przedsiębiorstwa Bocheńskiego ma szczególne znaczenie w sektorze finansowym, gdzie, jak wynika z analizy Komisji Europejskiej, dominowała i często nadal dominuje chęć osiągania natychmiastowego i maksymalnego zysku. Długoterminowe cele były ignorowane oraz brakowało odpowiedzialności, umiejętnego zarządzania ryzykiem i przewidywalności (*Towards more responsibility and competitiveness...*, 2010). Maksymalizacja zysku w krótkim okresie prowadzi do różnego rodzaju nieodpowiedzialnych zachowań, a ich negatywne efekty są

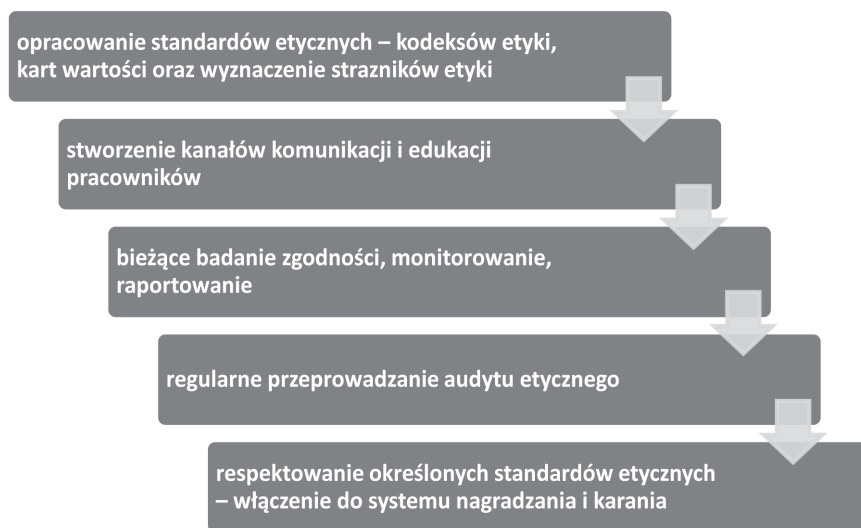


zawsze długookresowe. Podłożem zachowań nieetycznych są najczęściej „konflikty interesów” (przeciwieństwa konieczne Bocheńskiego), wykorzystywanie poufnych informacji oraz manipulacje<sup>2</sup>.

## Etyka w biznesie – program etyczny

Większość definicji etyki biznesu zogniskowana jest na zgodnych z moralnością działaniach menedżerów oraz pracowników organizacji (Klimek, 2014). Etyka biznesu z jednej strony bada zgodność zachowań i decyzji, z drugiej zaś określa pożądane zachowania związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. W szerszym ujęciu decyzje etyczne instytucji traktuje się jako decyzje podejmowane z uwzględnieniem nie tylko własnych potrzeb i dążeń, lecz także potrzeb i dążeń innych osób i instytucji, określanymi mianem interesariuszy. Wycho-dzenie poza ramy własnych korzyści określa się czasami jako uwzględnianie „interesu własnego rozumianego całościowo” (Young, 2005, s. 6).

Rysunek 1. Elementy programu etyki w banku



Źródło: opracowanie własne.

<sup>2</sup> Szerzej zobacz: *Conduct, Culture and People Foundation*: <http://www.ccpresearchfoundation.com/index> (dostęp: 20.09.2018) oraz Milic-Czerniak (2016, s. 310 i dalsze).

Osiągnięcie nawet najniższego poziomu zachowań etycznych w przedsiębiorstwie nie jest możliwe bez wdrożenia programu etycznego, pozwalającego „na uczynienie z etyki najwyższego standardu firmy o randze strategicznej” (Gasparski, 2012, s. 235). Obejmuje on zespół elementów, takich jak opracowanie standardów etycznych (które powinny być spójne z misją i wizją firmy); określenie osób odpowiedzialnych, aż po włączenie zachowań etycznych do systemu audytu oraz nagradzania (i karania) (rysunek 1). Ich uwzględnienie w zarządzaniu przedsiębiorstwem bankowym powinno sprzyjać respektowaniu zasad etyki.

### Opracowanie standardów etycznych – strażnicy etyki

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od wielkości, powinno mieć formalną deklarację programową opisującą jego cele i wartości w postaci kodeksu etyki (postępowania), kart wartości itp. Poprawnie opracowana deklaracja powinna pomóc pracownikom, klientom, akcjonariuszom i innym zainteresowanym zorientować się, jakie wartości firma popiera, a jakim praktykom jest przeciwna.

Szczególne znaczenie ma kodeks etyki, stanowiący „zbiór zasad postępowania, a w szczególności norm etycznych i zawodowych, przedsiębiorców, którzy zobowiązali się do ich przestrzegania w odniesieniu do jednej lub większej liczby praktyk rynkowych”. Stanowi on nie tylko podstawowy element programu etycznego, budowania kultury etycznej, ale również stanowi, że nieprzestrzeganie kodeksu dobrych praktyk, do którego przedsiębiorca dobrowolnie przystąpił, jest traktowane jako wprowadzające w b334

ład działanie<sup>3</sup>.

Wiele z podstawowych zasad etycznego zachowania i specyficznych dla przedsiębiorstwa reguł nie zmienia się często. Bank powinien jednak co najmniej raz na dwa lata dokonywać przeglądu opublikowanych kodeksów postępowania, aby zapewnić, że wytyczne są nadal aktualne. Ma to szczególnie istotne znaczenie przy częstych zmianach regulacji prawnych (kodeks nie powinien ich powtarzać) oraz przy zmieniającym się otoczeniu (wyprzedzająca prawo rola kodeksów,

<sup>3</sup> Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom, rynkowym, R.I art.2 pkt.5, z dnia 23 sierpnia 2007 r., <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170002070/O/D20172070.pdf>

zmieniająca się funkcja ducha prawa). Zmieniony kodeks powinien być dostarczony wszystkim zainteresowanym wraz z wyjaśnieniem zmian i wymogiem ponownej akceptacji (Moeller, 2011, s. 677).

Skuteczny, oparty na deklaracji programowej i kodeksie postępowania program etyki jest najważniejszym elementem ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwie bankowym.

W banku powoływani są także tzw. strażnicy etyki, którymi w zależności od wielkości banku mogą być wyznaczone osoby czy też jednostki organizacyjne – powszechnie w bankach komercyjnych stały się nimi komórki ds. zgodności.

## Stworzenie kanałów komunikacji i edukacji pracowników

Kodeks etyki musi być „żywym” dokumentem. Kadra zarządzająca powinna jako pierwsza potwierdzić przeczytanie, zrozumienie i przestrzeganie kodeksu. Każdy pracownik powinien otrzymać kopię kodeksu oraz nie tylko potwierdzić, że go otrzymał i przeczytał, lecz również odpowiedzieć na pytanie, czy go zrozumiał oraz czy zgadza się przestrzegać zasad i wytycznych w nim zawartych. Akceptacja kodeksu uniemożliwia pracownikom tłumaczenie, iż naruszali lub nie reagowali na naruszanie jakiejś zasady, bo nie wiedzieli, że ona obowiązuje.

Od początku lat 90. XX wieku kodeksy etyki były opracowywane w większych firmach, podobnie jak działy zajmujące się problematyką etycznego zachowania, ale obowiązywały one bardziej pracowników i kierowników, a nie kadre zarządzającą. Kongres USA w ustawie SOX (Sarbanes-Oxley Act) w 2002 roku<sup>4</sup> wprowadził obowiązek opracowywania kodeksu etycznego dla dyrektorów generalnych, finansowych oraz innych menedżerów wyższego szczebla w firmie, a ich zobligował do dołączania oświadczenia o przestrzeganiu takiego kodeksu do rocznego sprawozdania finansowego (Moeller, 2011, s. 104). Skuteczny kodeks etyczny wymaga formalnego zobowiązania między przedsiębiorstwem, jego pracownikami i agentami (pracownikami outsourcingu, francyzobiorcami, itd.) do wykonywania pracy zgodnie z zasadami.

Ponadto należy stworzyć mechanizm zgłaszania naruszeń kodeksu, badania zgłoszeń i reagowania na nie. Banki zostały zobligowane ustawowo do wdrożenia procedury anonimowego zgłaszania naruszeń

---

<sup>4</sup> Oficjalny tytuł ustawy SOX: Ustawa o reformie rachunkowości spółek publicznych oraz ochronie inwestorów.

prawa oraz obowiązujących w banku procedur i standardów etycznych<sup>5</sup>. Polityka zachęcania do zgłaszania problemów jest najbardziej efektywnym sposobem zarządzania.

Zachowania etyczne nie są czymś oczywistym, współwystępującym z każdym działaniem człowieka, lecz wręcz przeciwnie – wymagają dodatkowego wysiłku, siły woli, zrozumienia zasad moralnych. Główną siłą napędową działań ludzkich jest przede wszystkim osiągnięcie natychmiastowej gratyfikacji, a następnie promocja i zdobywanie przewagi nad innymi, a w dalszej kolejności dopiero jest nią czynienie wokół siebie dobra, przez przestrzeganie takich zasad jak sprawiedliwość, wspólnota itd. Kształcenie zachowań etycznych pracowników jest więc procesem długotrwałym, holistycznym, wtopionym w wykonywanie codziennych obowiązków, najlepiej w środowisku o wysokim morale (nauka poprzez dobry przykład). Wymaga opracowania programu edukacji, w którym istotne znaczenie mają systematyczne cykle szkoleń (nie tylko on-line) oraz case studies.

## Bieżące monitorowanie, raportowanie i audyt

Do zbudowania w firmie skutecznej funkcji etyki i zapewnienia zgodności – oprócz deklaracji programowej – potrzebnych jest wiele innych przedsięwzięć. Chodzi o to, aby zebrać jak najwięcej informacji na temat etycznych postaw i praktyk stosowanych we wszystkich grupach w pracowniczych. Właściwie wykonane badania pracowników są doskonałą podstawą oceny postaw etycznych w przedsiębiorstwie.

Obowiązkiem audytu lub osoby odpowiadającej za kwestie etyki będzie przygotowanie raportu podsumowującego wyniki dla komitetu audytu i kierownictwa wyższego szczebla. Informacje uzyskane dzięki badaniu wzmocnią praktyki ładu korporacyjnego i wskażą obszary, w których potrzebna jest weryfikacja (Moeller, 2011, s. 671–672).

W dobie dominacji wskaźników efektywności (finansowej, technicznej, rynkowej, itd.) i ich audytowania brak wskaźników etycznych sprzyja postrzeganiu banków jako podmiotów gospodarczych o dekla-

---

<sup>5</sup> Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 6 marca 2017 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach, Dz.U. 2017 poz. 637, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170000637/O/D20170637.pdf>.

ratywnym traktowaniu zasad etyki. Banki wkładają wiele wysiłku w działania zorientowane na wdrożenie regulacji etycznych (kodeksów etyki, kart wartości itd.), ale brakuje im odpowiednich narzędzi i metod monitoringu realizacji tych zasad, a następnie zarządzania nimi, co zapewnić może audyt etyczny. Audyt etyczny, będący metodą oceny respektowania przez banki przyjętego kodeksu etyki/karty wartości, powinien wypełnić tę lukę oraz wpływać na systematyczną zmianę percepcji społecznej i poprawę reputacji banków. Audyt etyczny powinien także na stałe zagościć w ofercie firm audytorskich i stać się obowiązkowym elementem ich działalności audytorskiej.

## Respektowanie określonych standardów etycznych

Przestrzeganie zawartych w kodeksach zasad powinno być egzekwowane równie konsekwentnie jak rozliczanie z efektywnej pracy. Naruszanie zasad kodeksu etyki powinno być obwarowane określonymi karami, a ich przestrzeganie – nagrodami, włączonymi w system wynagradzania w banku. Uwolnienie potencjału etycznego działania, który tkwi w każdym człowieku, wymaga, jak twierdził Freud, nałożenia represji na instynkty i pasje (Freud, 1962). W General Electric podkreśla się, iż najlepszym przykładem egzekwowania zachowań etycznych jest zwolnienie pracownika, a jeszcze lepiej menedżera za zachowania nieetyczne. Najgorszym jest natomiast hipokryzja wyrażająca się w publicznym deklarowaniu zachowań etycznych, a ich nie-respektowaniu w codziennym życiu zawodowym i prywatnym (Welch i Welch, 2005, s. 48).

## Etyka a *compliance*. Rola funkcji *compliance* w budowaniu kultury etycznej w bankach

---

W następstwie kryzysu na rynkach finansowych na świecie oraz przykładów niewłaściwych praktyk sprzedażowych (zwłaszcza tzw. *missellingu* usług finansowych) regulatorzy rynku usług finansowych uznali za konieczne wzmocnienie systemów zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych oraz wyraźniejsze uwzględnienie w nich aspektów etyki i zarządzania ryzykiem braku zgodności.

W efekcie podejmowanych działań nadzorczych oraz strat wizerunkowych i finansowych związanych z niewłaściwymi praktykami, insty-

tucje finansowe zaczęły postrzegać zgodność (*compliance*), rozumianą jako zapewnienie przestrzegania przepisów prawa, wytycznych regulatorów, regulacji wewnętrznych i standardów rynkowych, jako kluczowy element zrównoważonego rozwoju instytucji finansowych, który wspiera budowanie zaufania do instytucji oraz pozwala minimalizować ryzyko reputacji i finansowe.

### *Compliance* jako strażnik przestrzegania zasad etycznych

Etyka i zgodność są traktowane w niniejszym artykule jako pojęcia komplementarne. O ile definicja zgodności może różnić się w zależności od branży i zdarzają się interpretacje (*What's the difference between...*, 2019), iż zgodność dotyczy tylko regulacji prawa powszechnego, a etyka wykracza poza ten obszar, o tyle w bankowości trudno uznać, iż zgodność może istnieć bez uwzględniania kwestii etycznych. Wynika to z definicji zgodności przyjętych zarówno przez międzynarodowych regulatorów rynku usług finansowych, jak i polskie regulacje nadzorcze i standardy rynkowe.

Pierwszą próbę wzmocnienia roli etyki i zgodności w działalności bankowej na poziomie globalnym stanowiły Wytyczne Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego (Basel Committee on Banking Supervision; BCBS) (*Compliance and the compliance...*, 2005). Zgodnie z nimi instytucje muszą posiadać polityki i wdrażać procedury zgodności, a zarządzający muszą podejmować adekwatne działania korygujące w przypadku identyfikacji braku zgodności. Ryzyko braku zgodności określone zostało jako ryzyko sankcji prawnych, materialne straty finansowe lub utrata reputacji w rezultacie działania niezgodnego z regulacjami prawa powszechnego, współregulacji oraz samoregulacji (m.in. kodeksy etyki), mającymi zastosowanie do prowadzonej działalności. Warto zaznaczyć, iż definicja zgodności przyjęta przez BCBS wykracza poza zgodność z przepisami prawa publicznego i dotyczy również standardów uczciwości i etycznego działania. W związku z powyższym w ramach oceny zgodności konieczne jest również uwzględnienie aspektów etycznych.

Za zapewnienie zgodności, zgodnie z wytycznymi, odpowiadają wszyscy pracownicy banku, szczególnie rola jest przypisana natomiast komórce ds. zgodności, która odpowiada za realizację programu zgodności i ocenę ryzyka braku zgodności w działalności banku. Oznacza to, że wdraża ona na poziomie operacyjnym polityki i procedury zgod-

ności, w tym adekwatny proces identyfikacji, oceny, monitorowania i raportowania ryzyka braku zgodności oraz zapewnienia proces szkoleniowy i komunikacji kwestii zgodności w organizacji.

Definicja zgodności przyjęta przez BSBC wskazuje wyraźnie, iż obejmuje ono również kwestie etyczne. Ponadto banki zrzeszone w Związku Banków Polskich (ZBP) zobowiązane są do przyjęcia branżowego Kodeksu Etyki Bankowej (KEB) wydanego przez Komisję Etyki Bankowej przy ZBP (Kodeks Etyki Bankowej, [http](#)). KEB co roku przeprowadza badanie ankietowe na temat przestrzegania przez banki Kodeksu Etyki Bankowej oraz podejmuje inicjatywy mające na celu wzmacnianie kultury etycznej w bankach. Najnowszą jej inicjatywą jest *Rekomendacja o kształtowaniu kultury etycznej w bankach* (Rekomendacja Komisji Etyki Bankowej..., [http](#)).

Komórka ds. zgodności jest zatem predysponowana przez regulacje do pełnienia funkcji strażnika przestrzegania przez banki standardów etycznych. W związku z powyższym system zarządzania ryzykiem zgodności w bankach powinien uwzględniać również kwestie zgodności z przyjętymi standardami etycznymi, przy czym nie ma znaczenia, czy będzie to weryfikowane przez komórkę ds. zgodności, czy też przez inną komórkę lub pracownika wyznaczonego do spraw etyki.

Powyższe założenia potwierdzają ustalenia Komisji Nadzoru Finansowego, która wskazuje, iż zasady etycznego prowadzenia działalności bankowej należą do funkcji *compliance* szczególnej wagi, i które w niemal każdym banku są przypisane do komórki zgodności (Cichy, 2015).

Od 2018 roku na polskim rynku obowiązuje Rekomendacja H, stanowiąca zbiór dobrych praktyk w zakresie systemu kontroli wewnętrznej (*Rekomendacja H...*, [http](#)). Jednym z jej wymogów jest usytuowanie komórki do spraw zgodności w systemie kontroli wewnętrznej oraz traktowanie jej jako kluczowego (obok funkcji kontroli) elementu zapewniania zgodności w banku, a tym samym wzmocnienia pozycji komórki do spraw zgodności, wychodząc naprzeciw potrzebom ograniczania rosnącego ryzyka braku zgodności z uwzględnieniem najlepszych praktyk w tym zakresie.

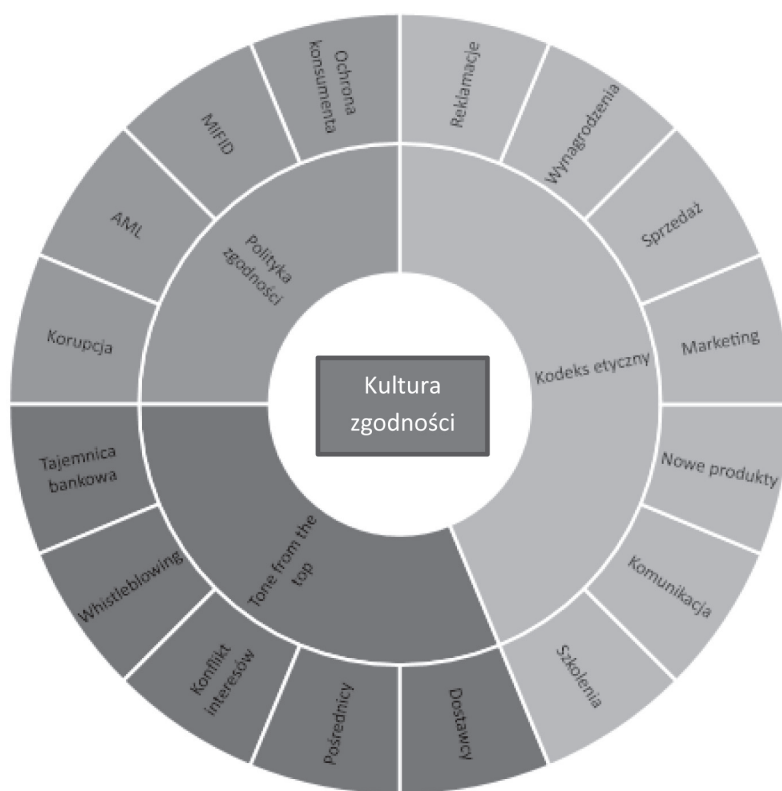
Szerokie rozumienie zadań funkcji *compliance* przyjęte przez banki wydaje się również rozciągać na inne branże, na co wskazują rezultaty badania *compliance* w Polsce (*Raport z badania stanu compliance...*, [http](#)), w którym na pytanie, co jest odnośnikiem zgodności, respondenci obok zgodności z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa (96%), wskazali również zgodność ze standardami etycznymi (90%) oraz

niewiązującymi standardami branżowymi lub dobrowolnie przyjętymi standardami (70%). Wyniki badania wskazują zatem, że w Polsce przyjęło się postrzeganie zgodności jako przestrzeganie zarówno przepisów prawa, jak i standardów etycznych (*Etyka biznesu – wokół kluczowych zagadnień*, 2018).

## Działania komórki ds. zgodności wspierające w praktyce kulturę etyczną – zakres przedmiotowy

Zakres weryfikacji, dokonywany przez komórkę do spraw zgodności, powinien być odpowiednio dostosowany do specyfiki działalności banku. Najczęściej jest on bardzo szeroki, co ma zapewnić promowanie kultury zgodności w kluczowych obszarach działalności banku (rysunek 2).

**Rysunek 2.** Zakres przedmiotowy zainteresowania funkcji zgodności w bankach





Źródło: opracowanie własne na podstawie wymogów regulatorów rynku usług finansowych.

W praktyce realizacja zadań funkcji zgodności z uwzględnieniem standardów etycznych odbywa się przy wykorzystaniu wielorakich narzędzi oceny ryzyka braku zgodności dostosowanych do poszczególnych obszarów badania. W tabeli 1 ujęto przykładowe działania wspierające kulturę etyczną w wybranych obszarach. Nie wyczerpują one oczywiście stosowanych działań.

**Tabela 1.** Działania wspierające kulturę etyczną/zgodności w bankach

Obszar działalności	Działania wspierające kulturę etyczną / kulturę zgodności w banku
Szkolenia i komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tworzenie kodeksów postępowania uwzględniających standardy etyczne</li> <li>■ Wdrażanie programów edukacyjnych w celu promocji kultury etycznej/zgodności i obowiązujących kodeksów/regulacji</li> <li>■ Monitoring stopnia realizacji szkoleń w celu zapewnienia adekwatnego poziomu wiedzy wśród pracowników</li> <li>■ Zaangażowanie zarządu banku i kadry kierowniczej w promowanie kultury etycznej/zgodności</li> </ul>
Monitoring zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regularny monitoring zmian w przepisach prawa, wytycznych regulatorów, standardach rynkowych</li> <li>■ Monitorowanie przeprowadzenia analizy luki</li> <li>■ Weryfikacja dostosowania do zmian</li> </ul>
Nowe produkty/ usługi/kanały sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Udział w procesie zatwierdzania nowych produktów/usług/kanałów dystrybucji</li> <li>■ Ocena adekwatności usług do potrzeb klientów</li> <li>■ Ocena sposobu oferowania usług banku (kanału sprzedaży) oraz zasad oferowania (ścieżek sprzedaży) w celu ograniczenia ryzyka missellingu</li> <li>■ Ocena stosowanych wzorów umów pod względem przejrzystości i niestosowania klauzul abuzywnych</li> <li>■ Określanie produktów/usług/kanałów sprzedaży, dla których konieczne jest prowadzenie badań zgodności procesu sprzedaży (np. metodą badań telefonicznych lub „tajemniczy klient”) ze względu na podwyższone ryzyko missellingu</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Opiniowanie reklam banku</li> <li>■ Ocena zasad przeprowadzania kampanii marketingowych, w tym ich częstotliwości oraz kryteriów doboru bazy klientów</li> </ul>
Proces sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analiza wyników badań satysfakcji klientów</li> <li>■ Analiza wyników badań typu „tajemniczy klient” lub telefonicznych ankiet posprzedażowych w celu weryfikacji spełnienia obowiązków informacyjnych wobec klientów</li> <li>■ Analiza wyników call monitoringu w celu weryfikacji spełnienia obowiązków informacyjnych wobec klientów</li> <li>■ Badania przyczyn rezygnacji klientów z usług banku</li> </ul>

Reklamacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analiza ilości i przyczyn oraz działań korygujących</li> <li>■ Ocena terminowości i skuteczności procesu reklamacji</li> </ul>
Zasady wynagradzania	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ocena systemu wynagrodzeń i konkursów sprzedażowych</li> <li>■ Określanie wytycznych w zakresie ujęcia elementów jakościowych w ocenie pracowników</li> <li>■ Stosowanie programów zarządzania konsekwencjami w przypadku zidentyfikowania braku zgodności</li> </ul>
Zarządzenie ryzykiem braku zgodności	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wdrażanie polityki zgodności i procedur zarządzania ryzykiem braku zgodności</li> <li>■ Analiza i wymiana informacji w ramach 3-stopniowego systemu kontroli wewnętrznej</li> </ul>
Konflikt interesów	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ustanawianie programów ograniczających ryzyko wystąpienia konfliktów interesów</li> <li>■ Zarządzanie zidentyfikowanymi konfliktami interesów</li> </ul>
Whistleblowing	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ustanowienie procesu raportowania naruszeń</li> <li>■ Rozpatrywanie zgłoszonych naruszeń i podejmowanie działań korygujących</li> </ul>
Raportowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Przygotowywanie kwartalnych, rocznych lub <i>ad hoc</i> raportów dla Zarządu Banku dotyczących ryzyka braku zgodności</li> <li>■ Raportowanie do Komitetu Audytu przy Radzie Nadzorczej lub do Rady Nadzorczej.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wymogów regulatorów rynku usług finansowych.

## Audyt etyczny w bankach – propozycje

W bankach zatem komórki ds. zgodności istotnie wspomagają funkcje audytu etycznego, który polega na badaniu stopnia, w jakim instytucja przestrzega w swojej działalności przyjęte standardy etyczne (np. ujęte w kodeksie etyki, karcie wartości). Instytucje, które przyjęły formalnie kodeks etyki, powinny przeprowadzać okresowo audyt etyczny, by zorientować się, jak dokładnie przestrzegają własne zasady.

W audycie etycznym wykorzystuje się częściej dane jakościowe lub subiektywne, czym różni się istotnie od audytu finansowego. Są nimi dla przykładu opinie klientów ujęte w reklamacjach czy też w badaniach ankietowych ich satysfakcji z usług bankowych. Dodatkowych danych do przeprowadzania audytu dostarczają także raporty obejmujące

jące informacje pozafinansowe, do opracowywania których zostały zobligowane banki największe nowelą ustawy o rachunkowości<sup>6</sup>.

Bardzo istotnym źródłem informacji do przeprowadzenia audytu etycznego są szeroko zakrojone badania wśród pracowników, których niestety brakuje w polskim sektorze bankowym. Im szersze spektrum obiektywnych źródeł informacji o respektowaniu zasad etyki w bankach, tym pełniejszy audyt etyczny.

Rewizja etyczna (audyt) jest zatem usługą atestacyjną, która polega na wydaniu opinii o zgodności działalności banku z zasadami ujętymi w deklaracjach etycznych. Szersze ujęcie audytu etycznego obejmuje także niezależne, profesjonalne, dodatkowe usługi np. doradcze, podnoszące jakość informacji lub ich kontekstu dla osób podejmujących decyzje w banku. W sytuacji zaobserwowanego np. zagrożenia dla kontynuacji działalności przez bank, wynikającego z nieprzestrzegania pewnych zasad etycznych – powinno ono zatem zostać ujęte w końcowej opinii audytora.

Audytorzy powinni być szczególnie świadomi potrzeby wprowadzenia polityki ładu korporacyjnego i etyki obejmującej całe przedsiębiorstwo. Powinni mieć własne skuteczne programy etyki promujące dobre praktyki w całym przedsiębiorstwie. Audyt etyczny powinien także na stałe zagościć w ofercie firm audytorskich i stać się obowiązkowym elementem ich działalności audytorskiej.

Audyt etyczny powinien wpływać na poprawę reputacji banków oraz systematyczną zmianę percepcji społecznej – niestety póki co przeprowadzanie go w bankach jest rzadko spotykana praktyką.

## Monitoring zachowań etycznych w sektorze bankowym – przykład

---

Podstawę badawczą audytu etycznego w bankach w Wielkiej Brytanii stanowią wyniki badań prowadzonych przez *Banking Standard Board* (BSB), która została powołana w 2015 roku. Celem tej instytucji jest promowanie wysokiego standardu zachowań i profesjonalizmu w sektorze bankowym. BSB została powołana przez komisję parlamentarną ds. standardów bankowych, by wspierać przedsiębiorstwa bankowe

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości ze zm., <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941210591/U/D19940591Lj.pdf>.

w odbudowywaniu zaufania i reputacji sektora przez dostarczanie im obiektywnych analiz i ocen zmian zachodzących w sektorze bankowym.

Działalność BSB jest finansowana przez jej członków – 30 największych banków w Wielkiej Brytanii. BSB m.in. publikuje coroczny raport (od 2016 roku), którego celem jest ocena poziomu świadomości i respektowania wartości *corporate conduct* w sektorze.

Celem prac badawczych BSB jest dostarczenie przedsiębiorstwom bankowym wyników badań oraz wsparcia w osiągnięciu i utrzymaniu wysokich standardów zachowań i kompetencji indywidualnych i zbiorowych. Badanie opracowane zostało we współpracy z London Business School oraz London School of Economics. Składa się z trzech metod badawczych, a mianowicie:

- 1) badań ankietowych, przeprowadzonych wśród pracowników banków;
- 2) wywiadów pogłębionych (fokusowych) z pracownikami (bez ich przełożonych), na tematy takie jak różnorodność i integracja, orientacja na klienta oraz relacje między pracownikami kontroli i obszarów biznesowych;
- 3) pytań otwartych wysyłanych do zarządu oraz rady nadzorczej.

W roku 2018 w badaniu ankietowym wzięło udział 72 000 pracowników z 26 banków oraz przeprowadzono 89 wywiadów pogłębionych z udziałem 837 pracowników z dziewięciu banków (z różnych obszarów ich działalności).

Badanie ankietowe zawierało 36 pytań zamkniętych, dotyczących cech ramowych (etycznych i zawodowych), związanych z kształtowaniem dobrej kultury w bankowości, którymi są:

- 1) uczciwość (*honesty*),
- 2) szacunek (*respect*),
- 3) otwartość (*openess*),
- 4) odpowiedzialność (*accountability*),
- 5) kompetencje (*competence*),
- 6) niezawodność (*reliability*),
- 7) elastyczność (*resilience*), oraz
- 8) odpowiedniość (*responsiveness*).

Ponadto kwestionariusz zawierał dwa ogólne pytania dotyczące zgodności wartości banku z wartościami indywidualnymi oraz zgodności przyjętych wartości z respektowanymi w biznesie, a także jedno py-

tanie otwarte (37), w którym zaproszono respondentów do wpisania trzech słów najlepiej opisujących bank, w którym pracują.

Raport z badań, zawierający zagregowane wyniki dla całego sektora, dostępny jest na stronie internetowej BSB. Wyniki badań są szeroko omawiane w mediach w Wielkiej Brytanii przez instytucje nadzorcze, m.in. przez Financial Conduct Authority, Prudential Regulation Authority.

Wyniki nie są wiążące dla banków i nie wymaga się od nich – z regulacyjnego punktu widzenia – podjęcia żadnego działania ani nie wiążą się z żadnymi sankcjami. Niemniej stanowią one podstawę do podjęcia wewnętrznych działań nad usprawnianiem procesów bankowych, zainicjowania analiz odnośnie do np. problemu, czy obecne modele motywacyjne dla pracowników są odpowiednie i czy generalnie instytucja zachowuje się w sposób etyczny.

Wyniki szczegółowe, dla pojedynczych instytucji finansowych zestawione w porównaniu z całym sektorem, są dostępne tylko dla tych instytucji (nie są komunikowane opinii społecznej), i mogą być przez nie wykorzystywane w komunikacji wewnętrznej. Są one opracowywane nie tylko na poziomie całej instytucji, ale również w podziale na poszczególne linie biznesowe (bankowość korporacyjna, bankowość detaliczna, bankowość prywatna, bankowość inwestycyjna). Wyniki BSB są szczegółowo omawiane podczas spotkań zarządów banków. Niskie rezultaty skutkują silną wewnętrzną reakcją (włączając w to spektakularne zwolnienia osób, które pracują w HR czy jako szefowie linii biznesowych oraz wprowadzanie programów naprawczych). Efektywność zmian, które inicjuje badanie, jest póki co trudna do oszacowania, gdyż przeprowadzono dopiero trzykrotnie. Nie można jednak temu przedsięwzięciu, jak podkreśla BSB, odmówić przełomowości oraz wnoszenia znacznej wartości dodanej (*BSB Annual Review 2018/2019*, [http](http://)).

## Audyt etyczny w sektorze bankowym – przykład

---

Najnowszą inicjatywą wpisującą się znakomicie w potrzeby etyki bankowej jest ***Deklaracja odpowiedzialnej sprzedaży***, powstała z inicjatywy Federacji Konsumentów oraz instytucji finansowych. Jest to przy tym inicjatywa obejmująca nie tylko zasady etyczne, ale również audyt obowiązkowy ich przestrzegania oraz konsekwencje wy-

nikające z ich nieprzestrzegania. Deklaracja zawiera dziewięć podstawowych zasad etycznego postępowania przy sprzedaży produktów finansowych. Sygnatariusze Deklaracji, jako instytucje zaufania publicznego, zobowiązują się w niej:

- 1) oferować produkty przejrzyste, zrozumiałe i proste;
- 2) sprzedawać produkty dopasowane do potrzeb i możliwości konsumenta, dbając o jego bezpieczeństwo (nie tolerować m.in. missellingu);
- 3) sprzedawać produkty za godziwą cenę;
- 4) umożliwiać proste, sprawne i skuteczne zgłaszanie skarg;
- 5) dbać szczególnie o bezpieczeństwo konsumentów z grup wrażliwych społecznie (osoby potencjalnie wykluczone, narażone na ryzyko, jak osoby młode, seniorzy, z niepełnosprawnościami);
- 6) traktować wszystkich konsumentów z szacunkiem, zapewniając najwyższą jakość obsługi;
- 7) promować produkty w sposób transparentny i rzetelny;
- 8) słuchać i uwzględniać głos konsumentów przy podejmowaniu działań;
- 9) edukować konsumentów i innych uczestników rynku (*Deklaracja odpowiedzialnej sprzedaży*, [http](http://)).

Odpowiedzialna sprzedaż rozpoczyna się więc już od konfigurowania oferty produktowej, ustalania jej cen i promowania, przez dostosowywanie jej do potrzeb i preferencji klientów (szczególnie klientów słabszych na rynku), a kończy na obsłudze pozakupowej, obejmującej rozpatrywanie skarg i reklamacji.

Celem przygotowania Deklaracji jest zwiększanie zaufania do branży finansowej poprzez podnoszenie i upowszechnianie standardów etycznych w relacjach z klientem, a także edukowanie konsumentów i firm, jak również przeciwdziałanie nieuczciwym praktykom. Inicjatorami i pierwszymi sygnatariuszami są ANG Spółdzielnia, Santander Bank Polska i BNP Paribas Bank Polska (ibidem).

Sygnatariusze Deklaracji zobowiązani są do poddania się m.in. audytowi wstępnemu (preaudyt), a później audytowi corocznemu, podczas którego poddaje się weryfikacji przestrzeganie zasad Deklaracji, zgodnie ze zdefiniowanymi kryteriami (podawanymi do publicznej wiadomości), wskaźnikami oraz metodologią.

Audyt jest przeprowadzany na podstawie:

- a) ogólnodostępnych danych (np. dotyczące decyzji UOKiK),

- b) danych będących w posiadaniu Federacji Konsumentów (skargi konsumentckie),
- c) danych własnych podmiotu audytowanego (weryfikowane na podstawie przedstawionych przez podmiot dokumentów oraz spotkań z wyznaczonymi osobami) (*Deklaracja odpowiedzialnej sprzedaży*, http).

W przypadku negatywnego wyniku corocznej kontroli lub niepodania się jej instytucja traci prawo do posługiwania się znakiem Deklaracji. Audytorem projektu jest niezależna firma audytorska KPMG.

Wdrażanie programów etycznych coraz częściej nie kończy się na ich opracowywaniu, komunikowaniu interesariuszom, edukowaniu pracowników, ale związane jest również z audytem przestrzegania przyjętych w kodeksach zasad czy wartości etycznych, a nawet wyciągnięciem określonych konsekwencji pozbawienia przynależności do grona sygnatariuszy (jak w przypadku Deklaracji).

## Podsumowanie

---

Kultura etyczna powinna stanowić podstawę budowania przez banki długoterminowych relacji z ich interesariuszami i jest warunkiem odpowiedzialnego prowadzenia działalności bankowej. W sytuacji, gdy oczekujemy usługi bankowej zgodnej z zasadami etyki, a nie możemy się już zwracać do „egoizmu” bankowców, który był (co sugerował Adam Smith) wyrazem ich dbałości o własny interes, tylko do wielorakich regulacji prawnych – elementem niezbędnym budowania tej kultury jest jednak opracowanie programu etycznego (kodeksów etycznych oraz procedur i procesów) zapewniającego, iż etyka jest elementem branym pod uwagę w codziennej działalności banku. Strażnikiem etyki w większości banków jest komórka ds. zgodności, odpowiedzialna za wdrożenie programów etycznych i monitorowanie zgodności działania z nimi. Dla sprawnego przebiegu tego procesu nieodzowne jest również przeprowadzanie audytu etycznego.

Kluczowe znaczenie etyki w stabilnym rozwoju sektora finansowego nie ulega wątpliwości i jest tak istotne, jak jednocześnie trudna jest jej operacjonalizacja, a więc przełożenie na język praktyki. Znajduje to wyraz już nie tylko w koncepcjach teoretycznych, lecz również

w zakresie sprawozdawczości, monitorowania, audytowania działalności przedsiębiorstwa, jak i oceny i konsekwencji.

## Bibliografia

- Blanchard, K. i Peal, N.V. (2010). *Etyka biznesu*. Warszawa: Studio Emka.
- Bocheński, J.M. (1993). *Sens życia i inne eseje*. Kraków: PHILED.
- BSB Annual Review 2018/2019, <https://www.bankingstandardsboard.org.uk/pdf/banking-standards-annual-review-2018-2019.pdf>; <https://www.bankingstandardsboard.org.uk/> <https://www.pinsentmasons.com/out-law/news/banking-standards-board-sets-out-five-principles-in-new-consumer-framework>
- Carroll, A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5 July.
- Cichy, Ł. (2015). *Funkcja Compliance w bankach*. Warszawa: KNF, <https://www.pibr.org.pl/static/items/publishing/Funkcja-compliance-w-bankach-KNF.pdf>
- Compliance and the compliance function in banks*, BSBC, kwiecień 2005, <https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>
- Conduct, Culture and People Foundation*, <http://www.ccresearchfoundation.com/index> (dostęp: 20.09.2018).
- Deklaracja odpowiedzialnej sprzedaży*, [http://odpowiedzialnasprzedaz.pl/wp-content/uploads/2019/11/Deklaracja\\_6\\_11.pdf](http://odpowiedzialnasprzedaz.pl/wp-content/uploads/2019/11/Deklaracja_6_11.pdf) (dostęp: 11.11.2019).
- Etyka biznesu – wokół kluczowych zagadnień* (2018). Warszawa: Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, [http://www.sygnaLista.pl/wp-content/uploads/2019/07/etyka\\_biznesu\\_wokol\\_kluczowych\\_zagadnien\\_0.pdf](http://www.sygnaLista.pl/wp-content/uploads/2019/07/etyka_biznesu_wokol_kluczowych_zagadnien_0.pdf)
- Freud, S. (1962). *Civilisation and Its Discontent*. New York: W.W. Norton.
- Gasparski, W. (2012). Kodeksy i programy etyczne. W: W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hausner, J. (2019). *Spółeczna czasoprzestrzeń gospodarowania. W kierunku ekonomii wartości*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Klimek, J. (2014). *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*. Warszawa: Difin.
- Kotarbiński, T. (1975). *Hasło dobrej roboty*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Milic-Czerniak, R. (2016). Składanie reklamacji i skarg przez konsumentów usług finansowych. W: R. Milic-Czerniak (red.), *Finanse osobiste*. Warszawa: Difin.
- Moeller, R. (2011). *Nowoczesny audyt wewnętrzny*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.



- Pietrzak, J. (2013). *Ewolucja usług Private Banking & Wealth Management. Od bankierów prywatnych do konglomeratów finansowych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Raport z badania stanu compliance i systemów zarządzania zgodnością w działających w Polsce przedsiębiorstwach (2018). Instytut Compliance – EY, <https://ey.media.pl/pr/384231/compliance-w-polsce-raport-z-badania-stanu-compliance-i-systemow-zarza>
- Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach (2017). Warszawa: KNF, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/knf\\_170534\\_Rekomendacja\\_H\\_2017\\_50303.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/knf_170534_Rekomendacja_H_2017_50303.pdf).
- Smith, A. (1954). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1. Warszawa: PWN.
- Towards more responsibility and competitiveness in the European financial sector* (2010). European Commission.
- Welch, J. i Welch, S. (2005). *Winning znaczy zwyciężać*. Warszawa: Studio EMKA.
- What's the difference between compliance and ethics*, maj 2019, <https://www.forbes.com/sites/bruceweinstein/2019/05/09/whats-the-difference-between-compliance-and-ethics/#51d78c897524>
- Young, S. (2005). *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*. Wrocław: METAmorfoza.



Paweł Krzyworzeka

---

## **NAGRADZANIE ZEWNĄTRZORGANIZACYJNE. MIĘDZY DAREM A TOWAREM (Z NOWYM KOMENTARZEM AUTORA)**

---

### Streszczenie

Artykuł dotyczy zjawiska nagród przyznawanych podmiotom znajdującym się poza strukturą organizacyjną organizacji przyznającej nagrodę. Formułowana jest definicja tego zjawiska oraz proponowana jest rama analityczna składająca się z czterech wymiarów. Następnie, na podstawie studium przypadku z branży motoryzacyjnej, sformułowana została propozycja teoretyczna głosząca, że postrzegany obiektywizm jest jedną z konstytutywnych cech nagrody. Odgrywanie obiektywizmu okazuje się tym, co odróżnia proces przyznawania nagrody od wymiany darów i transakcji rynkowych.

Słowa kluczowe: nagrody, relacje międzyorganizacyjne, teoria wymiany społecznej, etnografia, dar

## Komentarz wstępny

---

Niżej zaprezentowany artykuł<sup>1</sup> powstał na podstawie referatu wygłoszonego 23 października 2015 roku podczas seminarium z cyklu Krytyczna Teoria Organizacji w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Przedstawiłem w nim zarys projektu badań oraz ramę analityczną do badań nad zjawiskiem nagród biznesowych. Koreferat autorstwa dr Jolanty Tkaczyk oraz dyskusja z uczestnikami seminarium KTO dostarczyły mi inspiracji do dalszych działań badawczych. Dr Tkaczyk zachęciła mnie na przykład do bliższego przyjrzenia się zagadnieniom daru i wzajemności w kontekście nagradzania. Dyskusja uświadomiła mi także pewne zagrożenie.

Okazało się, że prawie wszyscy uczestnicy seminarium mieli własne doświadczenia z wyróżnieniami jako laureaci, nominowani, członkowie kapituł, organizatorzy. Działania te pozwoliły im wyrobić sobie opinie na temat zjawiska, i przez nie filtrowane były prezentowane przeze mnie interpretacje nagród biznesowych. Prezentując w kolejnych latach wyniki swoich badań, wielokrotnie doświadczałem, że podjąłem się tematu wzbudzającego kontrowersje. Wiele osób, bazując na indywidualnych obserwacjach, formułowało wyraziste opinie o zjawisku nagród biznesowych. Najczęściej opinia dotyczyła aspektów etycznych – oceny uczciwości, rzetelności nagradzania, a także oceny skutków wyróżnień. Ta specyfika podjętego przeze mnie tematu powoduje, że odbiorcy nie słyszą wielu wniosków, do których doszedłem podczas badań, szczególnie tych dotyczących innych aspektów nagradzania niż etyczne lub tych, które są sprzeczne z ich własnymi doświadczeniami. W zupełnie innej sytuacji znajdują się badacze, którzy opisują zjawiska nieznanne lub mało znane czytelnikom. Wtedy dane, wnioski i interpretacje trafiają na grunt podatniejszy, bardziej otwarty na to, co autor chce przekazać. Chcę wykorzystać fakt, że książka z referatami wygłoszonymi w ramach seminariów KTO ukazuje się pięć lat od czasu wygłoszenia mojego referatu. W tym komentarzu chcę wyeksponować najważniejszych wątki z moich dotychczasowych badań nad nagrodami. Od 2015 roku udało mi przeprowadzić badania etnograficzne

---

<sup>1</sup> Artykuł opublikowany został w czasopiśmie „Prakseologia”: Krzyworzeka, P. (2015). Nagradzanie zewnątrzorganizacyjne. Między darem a towarem. *Prakseologia*, 157.

nad zjawiskiem nagród biznesowych i opublikować wyniki w formie książki (Krzyworzeka, 2017), a także zaobserwować, jakie reakcje będą formułowane przez mnie wnioski.

Często oczekiwano na przykład, że będę w stanie wypowiedzieć się, które nagrody są rzetelne, a które niewarte zainteresowania. Uciekałem zazwyczaj od takich ocen; jedynie kiedy w mojej obecności ktoś niesłusznie oskarżał, że znana mi z badań nagroda jest skorumpowana, gdyż jedyną motywacją organizatorów jest chęć zysku, starałem się dementować takie informacje. W tym kontekście chciałem wspomnieć o bardziej uniwersalnym mechanizmie, jaki zaobserwowałem. Powszechne i silne jest przekonanie, że z większością nagród wiązą się opłaty, a proces wyłaniania zwycięzców jest nierzetelny. Mówiąc krótko, że nagrody są kupowane. Moje badania pokazały, że chociaż w większości przypadków, rzeczywiście, motywacje finansowe są ważne, to nie można stwierdzić, że większość nagród „jest kupowana”. Po pierwsze, większość organizatorów buduje wokół nagród modele biznesowe, które nie zakładają pobierania opłat (oficjalnych lub ukrytych) od uczestników, a wciąż pozwalają im zarabiać, na przykład dzięki udziałowi sponsorów. Po drugie, znacząca część przyznających nagrody realizuje przede wszystkim – lub wyłącznie – cele niekomercyjne. Starają się poprzez organizację konkursów, rankingów, plebiscytów nagłaśniać ważne dla danej grupy postulaty (np. etyczność łańcucha dostaw), wpływać na działania innych organizacji (np. lepsza komunikacja spółek z inwestorami), wzmacniać członków swojego środowiska przez dostarczanie im kapitału symbolicznego, jaki niesie nagroda (nagrody w branżach badań rynku, reklamy, CSR). Relatywnie mała liczba nierzetelnych lub wręcz oszukańczych nagród i wyróżnień wpłynęła na postrzeganie całego zjawiska. W rezultacie realizowanie wartościowych celów za pomocą nagradzania musi przełamać ogólny sceptycyzm i niechęć. Problem etyczny w związku z nagrodami dostrzegam jednak nie tam, gdzie jest powszechnie dostrzegany. Uważam, że są ważniejsze powody do niepokoju niż brak obiektywizmu w procesie wyłaniania zwycięzców i czerpanie korzyści finansowych przez organizatorów.

Dwa wnioski z moich badań wydają się szczególnie alarmujące. Po pierwsze, pomimo niezliczonej liczby nagród, doceniane i wyróżniane jest to, co już prestiż posiada. Ci, którzy mają nagrody, będą zdobywali kolejne. Moim postulatem jest docenianie poprzez nagradzanie obszarów, które potrzebują wsparcia, gdyż są ignorowane,

mają mały prestiż, jednak są istotne społecznie i przyczyniają się do dobra wspólnego. Zachęcam do porównania w tym kontekście, w ramach ćwiczenia intelektualnego, pracy pielęgniarek i twórców reklam. Liczba nagród przyznawanych tym ostatnim jest ogromna, a istotność społeczna efektów ich pracy niezmiernie uboga w porównaniu z pracą pielęgniarek. Takich nienagradzanych grup, działań, idei każdy powinien szukać wokół siebie. Nawet jeśli spojrzymy na środowisko akademickie, zauważymy, że ciągle nagradzany jest ten sam profil naukowca: publikującego w wysoko punktowanych czasopismach, zdobywającego granty i mającego na swoim koncie prestiżowe afiliacje i staże. Tylko czy to oznacza, że to są jedyne działania, w które powinniśmy się angażować?

Poniżej opublikowany został, w pierwotnej wersji, referat, który był punktem wyjścia do moich głównych badań nad nagrodami. Niektóre zaprezentowane w referacie pomysły zostały w głównej książce rozwinięte, inne zarzucone. Dość płodna poznawczo okazała się na przykład obserwacja, którą zawarłem w tytule referatu, że nagrody są zjawiskiem znajdującym się pomiędzy transakcją a wymianą, pomiędzy towarem a darem. Podczas nagradzania dochodzi do przekazania pewnej wartości (nagrody laureatowi), jednak uczestnicy nagradzania starają się działać tak, żeby uniknąć zarzutu, że dana nagroda jest kupowana lub jest darem wikłającym odbiorców w relację zobowiązania. Wcześniej wspomniane kontrowersje wokół nagród pokazują, że aspekt jest jednym z kluczowych elementów konstytuujących to zjawisko.

## Wstęp

---

Angażowanie się w różne formy nagradzania jest popularną praktyką wśród polskich przedsiębiorstw. Organizacje powołują do życia konkursy i fundują nagrody, same są też odbiorcami nagród, nagradzane są posiadane przez nie marki, oferowane produkty, pracownicy – szczególnie menedżerowie – też są wyróżniani. Mowa tu o nagrodach zewnętrznoorganizacyjnych, czyli takich, które są przyznawane podmiotom znajdującym się poza strukturą organizacyjną organizacji przyznającej nagrodę. Skala nagród zewnętrznoorganizacyjnych jest trudna do oszacowania. Z analizy dostępnej literatury na temat nagród wynika, że nikt nie podejmuje się podawania chociażby szacunkowej liczby oferowanych współcześnie nagród (Anand i Watson, 2004; Gemser,

Leenders i Wijnberg, 2008; Hendricks i Singhal, 1996; Frey i Neckermann, 2009). Jednym z najbardziej całościowych źródeł jest wydawany przez firmę konsultingową Gale katalog pt. *Awards Honors and Prizes*. Wydanie katalogu z 2011 roku podaje listę ponad 15 tysięcy nagród oferowanych przez 4 tysiące amerykańskich i kanadyjskich organizacji, podczas gdy w wydaniu pierwszym, które ukazało się w 1969 roku, lista zawierała 2228 nagród. Komentatorzy tego katalogu twierdzą jednak, że zaprezentowana lista wyróżnień jest jedynie niewielkim ułamkiem wszystkich nagród oferowanych w USA i Kanadzie. Na przykładzie nagród literackich pokazuje to chociażby James F. English (2013).

W gospodarce rośnie rola sieci pionowych oraz poziomych powiązań między organizacjami (Czakon, 2011; Latusek-Jurczak, 2011). Jednocześnie obserwujemy lawinowy przyrost liczby nagród funkcjonujących na pograniczach organizacji, nagród przyznawanych tym, którzy nie są członkami organizacji administrującej dane współzawodnictwo, czyli tym, nad którymi nie posiada się władzy formalnej. Jak pokazują badania z nurtu nowego instytucjonalizmu (Oliver i Montgomery 2008), wyróżnienia i nagrody pełnią istotną funkcję w tworzeniu i ewolucji struktur międzyorganizacyjnych. Na przykład, wokół ceremonii nagradzania skupiają się przedstawiciele różnych organizacji i branż, nawiązywane są relacje, komunikowane są wartości, prezentowane pożądane modele działania, ustalana jest hierarchia (Anand i Jones, 2008). Nagrody mają jednak znacznie więcej wymiarów, które rzadko są poddawane refleksji przez osoby zaangażowane w nagradzanie. Oba trendy, wzrost liczby nagród i rozwój skomplikowanych struktur międzyorganizacyjnych, najprawdopodobniej nie osiągnęły jeszcze swoich szczytów, dlatego krytyczna analiza działania nagród na pograniczach organizacji jest zadaniem ważnym i pilnym.

Prezentowane w artykule ustalenia, szczególnie rama analityczna czterech wymiarów nagradzania, są jednym z efektów większego projektu badań nad polskimi nagrodami i wyróżnieniami biznesowymi<sup>2</sup>. Ze względu na ograniczenia długości artykułu, prezentuję tylko jedno studium przypadku. Opisany tu przypadek nagrody z branży moto-

---

<sup>2</sup> Projekt ten realizowany był w latach 2012–2015; główna część badawcza zrealizowana została w latach 2014–2015 i oparta była na zastosowaniu metod etnograficznych, szczególnie obserwacji uczestniczącej (udział w 20 różnych ceremoniach wręczenia nagród i wyróżnień biznesowych) oraz wywiadach etnograficznych z pięćdziesięcioma różnymi interesariuszami nagród (organizatorzy, członkowie jury, laureaci, nominowani, pracownicy działów PR).

ryzacyjnej nie służy odkrywaniu teorii, lecz jest instrumentalnym studium przypadku (Wąsowska i Obłój, 2015). Materiał empiryczny służy tu dopracowaniu i ilustracji wniosków wypracowanych wcześniej, w toku badań etnograficznych<sup>3</sup>.

Skupiłem się na nagradzaniu, które przekracza granice jednej organizacji. Jako główny efekt nagradzania wyłoniła się możliwość wpływania administratorów nagród na różne sfery działalności osób i organizacji, nad którymi nie mają oni władzy formalnej. Podjąłem się zatem zbadania, które elementy procesu nagradzania mogą skutkować obejmowaniem kontroli nad nagradzanymi. Taka jednostronna analiza dała jednak bardzo statyczny obraz zjawiska, który nie wyjaśniał obserwowanego dynamizmu. Sformułowałem zatem kolejne pytania: dlaczego kontrola przez nagradzanie nie jest w pełni przewidywalna, i w szczególności, które elementy nagradzania są najbardziej nieprzewidywalne, gdyż stwarzają odbiorcom nagród możliwość realizacji ich sprawczości. Właśnie ta dynamika realizacji sprawczości stron uczestniczących w nagradzaniu znalazła się ostatecznie w centrum mojego zainteresowania badawczego.

Administratorzy nagradzania to kluczowa dla moich badań grupa aktorów. Są nimi aktorzy indywidualni i grupowi, którzy inicjują i koordynują działania prowadzące do nagrodzenia. Nagrody, które objąłem swoimi badaniami, administrowane są najczęściej przez pracowników przedsiębiorstw z branży medialnej (najczęściej prasa i internet) oraz organizacji branżowych. Administrowanie w praktyce oznacza tworzenie regulaminów (przede wszystkim metody wyłaniania zwycięzców), ogłaszanie i promocję konkursów, zapraszanie do współpracy partnerów (w tym członków kapituły, jury, osoby prowadzące ceremonie nagradzania i osoby wręczające nagrody na scenie), organizowanie ceremonii wręczenia nagród (wybór miejsca, tworzenie scenariusza ceremonii, decydowanie o liście uczestników wydarzenia).

Nagradzanie zewnętrznoorganizacyjne jest efektem działania bazującego na wykorzystaniu nieuświadomianej kompetencji kulturowej, podobnej do tej, która sprawia, że wiemy, jak obdarowywać i odwza-

---

<sup>3</sup> Wypracowane cztery wymiary nagradzania prezentowane wcześniej były jedynie podczas konferencji i seminariów, w formie publikacji prezentuję je po raz pierwszy. Obecnie pracuję nad rozwinięciem tej ramy analitycznej w formie monografii naukowej, gdzie będzie możliwość pełnego zaprezentowania empirycznego materiału dowodowego.



jemniać dary. Badanie nagród zewnątrzorganizacyjnych jest zatem eksploracją ukrytych pod powierzchnią aspektów działań organizacji. Cele, które stawiane są nagrodom zewnątrzorganizacyjnym oraz motywacje osób (organizacji) nagradzających zazwyczaj nie są formułowane wprost, a efekty działań tych nagród nie są w pełni uświadamiane przez osoby biorące udział w nagradzaniu. Badania te sytuują się zatem w nurcie krytycznych studiów zarządzania (Zawadzki, 2014; Sułkowski i Zawadzki, 2014).

W artykule zarysowuję obszar badawczy, jakim są nagrody zewnątrzorganizacyjne. Formułuję roboczą definicję tego zjawiska oraz proponuję ramę analityczną składającą się z czterech wymiarów. Dzięki wykorzystaniu opisanych w tekście czterech wymiarów nagradzania możliwe jest uchwycenie podobieństw i różnic pomiędzy nagrodami funkcjonującymi w różnych obszarach działalności biznesowej, które do tej pory rozpatrywane były niezależnie. Następnie przedstawiam studium przypadku J.D. Power, firmy znanej z przyznawania nagród i ustalania rankingów w branży motoryzacyjnej. Przypadek ten, oprócz zobrazowania jednego z rodzajów nagrody zewnątrzorganizacyjnej, jest także punktem wyjścia do głównych rozważań niniejszego artykułu, które skupiają się na funkcji obiektywizmu w przyznawaniu nagród. W rezultacie sformułowane zostało twierdzenie, że odgrywanie obiektywizmu pełni konstytutywną funkcję w nagradzaniu<sup>4</sup>. Gdyby w danej nagrodzie nie wystąpił element obiektywizmu w wyłanianiu zwycięzców, nagroda mogłaby przez różnych interesariuszy być postrzegana jako dar, z którym wiąże się zasada wzajemności, albo jako towar, podlegający transakcji kupna.

## Definicja nagradzania

---

Opisywany rodzaj nagradzania na potrzeby swoich badań nazywam nagradzaniem zewnątrzorganizacyjnym. Utworzenie tego terminu było koniecznym punktem wyjścia w prezentowanym projekcie badawczym, którego celem jest zaproponowanie ramy teoretycznej pozwa-

---

<sup>4</sup> Obiektywizm postrzegam nie jako realnie istniejącą cechę danej nagrody, lecz jako wynik działań uczestników nagradzania, analizowanych przez pryzmat performatyki (stąd użycie określenia „odgrywanie”).

lającej lepiej zrozumieć i opisać zjawisko, które jest coraz powszechniejsze, a rzadko poddawane refleksji.

Przyjęta tu robocza definicja badanego zjawiska brzmi: nagradzanie zewnętrznoorganizacyjne jest działaniem o charakterze rytualnym, w którym jedna strona, niemająca władzy formalnej nad drugą, dokonuje wyeksponowania tej drugiej, poprzez publiczne przekazanie jej wartości, która może być materialna, zawsze jednak posiada wartość symboliczną. Przekazanie tej wartości wiąże się z uzasadnieniem odwołującym się do wyjątkowych osiągnięć lub właściwości strony nagrodzonej, ocenionych w obiektywny sposób. W skład nagradzania zewnętrznoorganizacyjnego wchodzi wiele działań, które bywają różnie nazywane, otwarta lista nagród zewnętrznoorganizacyjnych zawiera: nagrody, wyróżnienia, medale, laury, rankingi, akredytacje, stypendia.

Oprócz nagród zewnętrznoorganizacyjnych istnieje cała gama nagród przyznawanych w ramach jednej organizacji, np. nagrody jubileuszowe, nagroda dla pracownika roku, nagrody za najlepszy wniosek racjonalizatorski. W swoich badaniach nie zajmowałem się tą grupą wyróżnień, gdyż celem badań było odkrycie podstawowych mechanizmów rządzących fenomenem nagradzania, tymczasem nagrody wewnętrznoorganizacyjne okazały się zbiorem wyróżnień, w których trudniej wyizolować „efekt nagrody”, czyli pokazać, co jest wynikiem działania nagrody, a co, na przykład, realizacji władzy formalnej. W porównaniu z nagrodami wewnętrznoorganizacyjnymi nagrody zewnętrznoorganizacyjne są badawczo bardziej intrygujące i obiecują bogatsze poznawczo doświadczenia. Za wyłączeniem z badań nagród wewnętrznoorganizacyjnych przemawia również to, że działają one na poziomie jednostek i są głównie narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi, mechanizmy działania tych nagród w znacznym stopniu wyjaśniają istniejące teorie, na przykład motywacji. Celem moich badań było natomiast przyczynienie się do rozwoju teorii relacji międzyorganizacyjnych.

Liczba nagród funkcjonujących w biznesie jest bardzo wysoka, jednocześnie powoływanie do życia nowych nagród jest zadaniem relatywnie prostym. Spodziewać się zatem można generalnej dewaluacji nagradzania. Rzeczywiście, spadek postrzeganej wartości nagród, szczególnie takich, które mają komunikować jakość i wpływać na decyzje o zakupie, potwierdzany był w deklaracjach osób, które nie są bezpośrednio związane z żadnym systemem nagradzania. Poniższa wypowiedź przedsiębiorcy, prowadzącego kilkusobowy zakład na-

prawy silników, jest charakterystyczna dla tej grupy deklaracji, które padały podczas badań:

*Jak ktoś do mnie przychodzi, jak widzę, że tam jest jakaś nagroda zdobyta, to tylko mnie to śmieszy. Wiesz, jak to jest. To jest tylko taki trik marketingowy [ostatnie słowa wypowiedziane modulowanym głosem, sugerującym satyryczny charakter]*

Pomimo powszechnego sceptycyzmu, systemy nagród funkcjonują z powodzeniem i cieszą się rosnącym zainteresowaniem, zarówno po stronie nagradzających (powołujących nowe nagrody), jak i uczestników współzawodnictwa. Różnorodność postaw w stosunku do takich merytokratycznych nagród jest zróżnicowana: od pełnej świadomości fikcji, w jakiej bierze się udział; po pełną wiarę w uczciwość i obiektywność werdyktów. Niezależnie od stosunku do uczciwości i obiektywności nagradzania, jedna cecha pozostaje wspólna: ludzie angażują się w nagradzanie i rzadkością są jednostki, które nie akceptują żadnych nagród.

Świadomość istnienia „trików” nie oznacza, że nagrody nie działają. Jest to porównywalne z popularnym mechanizmem, według którego ludzie są przekonani, że reklamy na nich „nie działają”, że decyzje, które podejmują są zupełnie niezwiązane z reklamami, które widzieli i słyszeli<sup>5</sup>. W przypadku reklam nie zawsze celem jest proste skłonienie do zakupu danego produktu. Cele stawiane poszczególnym kampaniom są często bardzo szczegółowe, skierowane go wąskiej grupy docelowej, lub odwrotnie, bardzo szerokie, jak na przykład budowanie powszechnej rozpoznawalności marki. Reklamy stały się elementem współczesnej kultury, więc przypisać im również można funkcje typowe dla prac artystycznych. Działania nagród i wyróżnień, takich jak: nagrody dla produktów, marek, twórców; rankingi pracodawców, rankingi usługodawców; czy akredytacje, nie można sprowadzić jedynie do komunikowania jakości. Zacytowana powyżej wypowiedź przedsiębiorcy odwoływała się jedynie to tej jednej, fasadowej części nagradzania.

Ważną cechą nagród jest to, że są one rozbudowanymi sieciami działań angażującymi wiele podmiotów, w tym: fundatorów, administratorów, jurorów, organy kontrolujące, podmioty nagrodzone, pod-

<sup>5</sup> Zob. raport z badania *Stosunek Polaków do reklam*, przeprowadzonego przez TNS Pentor (2011) autorstwa Katarzyny Gawlik.

mioty ubiegające się o nagrodę, podmioty nagrodzone w poprzednich edycjach, media. W niniejszej pracy analizuję obopólną zależność między nagradzającymi i nagradzаныmi oraz to, jak nagrody wpływają na kształtowanie się struktur międzyorganizacyjnych (Latusek-Jurczak, 2011).

Systemy merytokracyjnych nagród zyskały status dominującego dyskursu (Bell, 1970). Innymi słowy, twierdzenie, że ktoś jest lepszy, ważniejszy, czy w jakiś inny sposób bardziej wartościowy, możliwe jest w zasadzie wyłącznie z wykorzystaniem retoryki merytokracyjnej (Lewis, 1993), ponieważ opozycją dla tej retoryki są odrzucone w kręgu kultury euroamerykańskiej argumenty odwołujące się do pochodzenia i powiązań rodzinnych, rasy, płci, czy wyjątkowych związków ze światem nadprzyrodzonym<sup>6</sup>. Dyskurs merytokracyjny jest wszechobecny i staje się jedynym punktem odniesienia przy usprawiedliwianiu nierówności i podejmowanych decyzji odnośnie do wyboru pewnych osób na stanowiska (Bell, 1970; Young, 1994). Właśnie z powodu totalizującego charakteru tego dyskursu wymaga on bacznej i uważnej analizy z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania.

Przedstawiona analiza idzie jednak dalej niż najpopularniejszy nurt krytyki merytokracji, który obnaża mit równych szans (McNamee i Miller, 2009). Pokazuję, że systemy współzawodnictwa są systemami stronniczymi przez sam fakt bycia administrowanymi, a nie z powodu wadliwych kryteriów oceny, czy innych uwarunkowań wpływających na wyniki współzawodnictwa. Pokazuję też, że nagrody zewnątrzorganizacyjne mają daleko dalsze konsekwencje niż wyróżnianie pewnych jednostek. W centrum zainteresowania badawczego znalazło się zatem sprawstwo administratorów i szerokie konsekwencje ich działań.

---

<sup>6</sup> Argumenty te znajdują swoich zwolenników współcześnie, lecz są ograniczone do ruchów religijnych czy pewnych ruchów politycznych. Nawet ruchy nacjonalistyczne w swoich oficjalnych wystąpieniach nie mogą jednak według prawa obowiązującego chociażby w UE otwarcie głosić wyższości pewnej grupy społecznej, ich retoryka jest skazana na dostosowanie się do dominującej. Jednak w najbardziej interesującym mnie obszarze działań gospodarczych, dyskurs merytokracyjny jest bezsprzecznie dominujący.

## Różnorodność nagród w zarządzaniu – propozycja ramy analitycznej

---

Kategoryzowanie nagród ze względu na obszar działalności podmiotów nagradzanych i nagradzających jest najpopularniejszym, jeśli nie jedynym stosowanym do tej pory, sposobem wydzielenia zbiorów podobnych nagród. Postrzeganie nagród z dziedziny kultury i sztuki (Anand i Watson, 2004; Gemser, Leenders i Wijnberg, 2008), szczególnie literackich (English, 2009); nagród w obszarze jakości (Hendricks i Singhal, 1996); i nagród dla branży motoryzacyjnej (Dean, 1999), jako osobnych grup zjawisk, nawet jeśli czasami zbiory te mają części wspólne, przychodzi nam łatwo. Taki branżowy podział nagród jest jednak mało użyteczny w badaniach, których celem jest odkrycie, dla potrzeb rozwoju teorii organizacji i zarządzania, oraz ogólnych mechanizmów rządzących nagradzaniem. Dlatego wypracowałem alternatywny, czterowymiarowy sposób opisu systemów nagradzania.

Wymiar **O**rganizacyjnego usytuowania nagrody

Wymiar **O**biektywizmu nagrody

Wymiar **O**dgrywania nagrody

Wymiar **O**dpersonalizowania nagrody

**Wymiar 1: Organizacyjnego usytuowania nagrody.** Wymiar ten opisuje relacje pomiędzy stronami zaangażowanymi w nagradzanie, a szczególnie rodzaj relacji łączących organizacje administrujące procesem nagradzania i podmioty nagradzane (lub tylko uprawnione do otrzymania nagrody). Wymiar ten jest stopniowalny – po jednej stronie kontinuum znajdują się nagrody przyznawane w ramach jednej formalnej organizacji biurokratycznej. Po drugiej, nagrody przyznawane w ramach pól organizacyjnych (DiMaggio i Powell, 2006), czyli w ramach formacji tworzonych przez luźno powiązane ze sobą organizacje, których relacje nie są naznaczone posiadaniem i wykorzystaniem władzy formalnej (Davis i Marquis, 2005). Charakter nagrody zmienia się zależnie od stopnia jej zewnątrzorganizacyjności. Zasadniczo, im wyższy stopień zewnątrzorganizacyjności nagrody, tym jest ona bardziej rozbudowana, i w tym większym stopniu wykorzystywany jest potencjał wpływania na rzeczywistość (Alvesson i Kärreman, 2004). Związane jest to z malejącą rolą władzy formalnej wraz z przechodze-

niem od organizacji formalnych, poprzez sieci organizacyjne, aż po pola organizacyjne (Caglio i Ditillo, 2008).

**Wymiar 2: Odgrywania nagrody.** Nagroda, żeby zadziałała, musi zostać odegrana (Carlson, 2007; Bauman, 1986), na przykład w formie ceremonii rozdania nagród. Tak rozumiane nagradzanie jest rodzajem rytuału organizacyjnego (Trice i Beyer, 1984), które przybiera różne formy, od bardzo widowiskowych, nacechowanych ładunkiem emocjonalnym, po zdawkowe. Nagroda może być bardziej lub mniej rozbudowanym rytuałem, czyli może bardziej lub mniej skutecznie wykorzystywać możliwość zmieniania rzeczywistości społecznej i organizacyjnej za pomocą elementów składających się na rytuał: formalizację, powtarzalność i cykliczność, odwołanie do wyższych wartości poprzez symbole, odwołanie do pierwowzoru, performatywność, uniwersalność (Bell, 1997). Dla przykładu, rutyna i formalizacja rytuałów nagradzania daje możliwość zapanowania nad działaniami uczestników (Hall, 2001). Formalizacja wypowiedzi wymusza na słuchaczach akceptację i uległość (Goody, 1977). Nawet w przypadku, kiedy nie zgadzają się z głoszonymi treściami, odpowiednia doza formalizacji powinna powstrzymać ich przed wyrażaniem sprzeciwu, zgodnie z zasadą, że: „ludzie sprzeciwiają się konkretnym wygłaszanym ideom, natomiast generalnie nie mają skłonności sprzeciwiania się rutynowym formułom i komunałom” (Bell, 1997, s. 140). Odgrywanie nagrody nie kończy się na ceremonii wręczenia nagród, współcześnie dużo ważniejszymi formami odgrywania nagrody są działania medialne (komentowanie wyników, wywiady z nagrodzonymi i jurorami itp.) oraz celowe upublicznianie informacji o zdobytych nagrodach przez samych laureatów (informacje w CV, notkach biograficznych, na opakowaniach produktów, okładkach książek).

**Wymiar 3: Odpersonalizowania nagrody.** Wśród nagród istnieją takie, których odbiorcami są ludzie, i te, które wyróżniają podmioty inne niż osoby fizyczne. Do tej drugiej grupy, nagród dla nie ludzi, należą nagrody dla organizacji, marek, produktów, wytworów pracy artystycznej, rzemieślniczej lub umysłowej. Jest to grupa nagród, które funkcjonują na zasadzie transakcji. Z kolei nagrody spersonalizowane, czyli nagrody dla ludzi, posiadają więcej cech daru niż towaru (Godelier i Höffner, 2010). Pomędzy nagrodami dla ludzi i nagrodami dla nie ludzi znajdują się nagrody, które wyróżniają konkretnych ludzi poprzez przyznanie nagrody wytworom ich pracy (np. nagroda Nike za najlepszą książkę roku).

**Wymiar 4: Obiektywizmu nagrody.** Po jednej stronie kontinuum znajdują się nagrody, których konstrukcja ma komunikować wysoki stopień obiektywizmu w wyłanianiu zwycięzców. Są to wyróżnienia przyznawane w wyniku obiektywnego pomiaru wyników, cech, właściwości; za taką nagrodą stoi sformalizowana metodologia: wyboru podmiotu do nagrodzenia dokonuje się na podstawie porównania mierzalnych cech. Z drugiej strony znajdują się nagrody przyznawane na podstawie decyzji kapituły, która kieruje się własnym, eksperckim rozeznaniem. Uzasadnianie przyznania nagrody jest konstytutywnym elementem współczesnych rytuałów nagradzania zewnątrzorganizacyjnego. Po pierwsze, legitymizuje ono podmiot nagradzający i daje mu władzę wyróżniania innych. Po drugie, uzasadnienie odwołujące się do obiektywizmu powoduje, że nagradzany jest w sposób rytualny publicznie zwalniany ze zobowiązania w stosunku do nagradzającego, czyli strony, która przekazuje nagradzanemu pewną wartość. Odgrywanie obiektywizmu tworzy iluzję, że wyróżniany podmiot jest w rzeczywistości lepszy niż inne; nagradzający pełnią jedynie funkcję strony zaświadczającej o tym fakcie. Według proponowanej tutaj interpretacji wyjątkowość nagrodzonego jest tworzona przez administratorów poprzez wykorzystanie narzędzi odgrywania nagrody, w tym rytuału i retoryki merytorycznej. Jednocześnie te same narzędzia powodują, że sprawczość administratorów jest ukrywana.

## Nagrody i wyróżnienia jako produkty – przypadek J.D. Power and Associates

---

Poniżej przedstawiam opis przypadku nagrody przyznanej przez organizację J.D. Power jednemu z modeli samochodów przedsiębiorstwa General Motors. Jest to przykład zewnątrzorganizacyjnej nagrody dla produktu, której poziom odgrywanej obiektywności jest relatywnie wysoki. Interesujący w tym przypadku jest też sposób odegrania nagrody, General Motors zdecydowało się bowiem na wykorzystanie wyróżnienia w swoich reklamach. Na rynku amerykańskim założona w 1968 roku firma J.D. Power and Associates jest jednym z najbardziej liczących się twórców rankingów i nagród dla branży motoryzacyjnej. Jej główny obszar działalności to badania rynku. Poniżej prezentuję znany przykład wykorzystania przez markę Buick oferowanego J.D. Power wyróżnienia, które miało bezpośrednie, znaczące przełożenie

na sprzedaż. Poniższy przypadek jest punktem wyjścia do rozważań, przedstawionych w dalszej części artykułu.

W latach 1989–1990 w Stanach Zjednoczonych pojawiała się seria reklam Buicka LeSabre, która komunikowała wyjątkowe parametry samochodu: sedan z sześcioma miejscami, klimatyzacja w standardzie, 186 koni mechanicznych. Miał być luksusowy i niezawodny. Reklamy twierdziły, że to nowa jakość Buick. *The quality you want in an American car* („Jakość jakiej pragniesz w amerykańskim samochodzie”). Dla poparcia twierdzenia o niezawodności odwołano się do tytułu najbardziej niezawodnego samochodu amerykańskiego nadanego LeSebre’owi przez J.D. Power. Reklamy głosiły: *LaSebre is the most trouble-free American car*<sup>7</sup>. Tylko niektóre informowały, że podstawą do nadania tego tytułu były problemy zgłoszone przez właścicieli w ciągu pierwszych 90 dni od zakupu<sup>8</sup>. Jak doniósł później „The Wall Street Journal”, sprzedaż tego modelu, po przeprowadzeniu wspomnianej kampanii reklamowej, wzrosła o 62% (Peterson, Wilson i Brown 1992), w rezultacie historia ta bywa przywoływana jako przykład skuteczności odwoływania się do rankingów w reklamach. Przykład J.D. Power i GM jest także istotny z innego powodu: dobrze ilustruje stosunek obu stron zaangażowanych w nagradzanie, w którym wyróżnia się produkty komercyjne. Przede wszystkim jest to układ biznesowy, działający na zasadzie transakcji.

W pewnym momencie firma J.D. Power przestała ujawniać negatywne informacje o samochodach, które pojawiły się w trakcie ich badań, gdyż, jak powiedział w wywiadzie dla „The New York Timesa” prezes firmy John D. Power III: „producenci finansują nasze rankingi [...] grupa tych, którzy źle wypadają w badaniu powiedziała nam, że jeśli upublicznimy te wyniki, to przestaną się do nich dokładać” (Meier, 1990). Firmy kupujące ranking, mając dużą siłę przetargową, wymogły i na twórcy tego rankingu ukrywanie niekorzystnych wyników badania, którymi konsumenci, ze zrozumiałych względów, powinni być bardzo zainteresowani.

Nagradzani, czyli klienci twórcy rankingu, mogą też wymóc przyznanie im nagrody. Tak mogło być w przypadku wspomnianego tytułu

<sup>7</sup> Reklamy LeSabre’a z tymi hasłami można obejrzeć w prasie amerykańskiej z okresu 1989–1990, m.in. w „The New Yorker” (np. nr z 25 grudnia 1989 roku).

<sup>8</sup> Była do tzw. informacja „z gwiazdką”, wydrukowana małym drukiem na dole strony.



najbardziej bezawaryjnego amerykańskiego samochodu dla LeSabre'a w 1989 roku. W tamtym roku LeSabre zajął pierwsze miejsce w rankingu najbardziej bezawaryjnego samochodu amerykańskiego. Był to jednocześnie pierwszy rok, kiedy oddzielnie zestawiono samochody amerykańskie; wcześniej istniała jedynie kategoria najbardziej bezawaryjnego samochodu. Kiedy LeSabre zdobył miano najbardziej bezawaryjnego samochodu amerykańskiego, w zestawieniu ogólnym, na najbardziej bezawaryjny samochód, na pierwszym miejscu znalazł się Nissan Maxima, natomiast LeSabre był drugi (Diamond, 1989). Dzięki stworzeniu nowej kategorii LeSabre mógł uzyskać pierwsze miejsce.

Już w tamtym czasie badanie obejmowało aż 20 kategorii; wraz z biegiem lat liczba kategorii rosła. Wzrost liczby kategorii tylko częściowo można tłumaczyć rosnącym skomplikowaniem branży i chęcią dostarczenia lepszej informacji konsumentom – gdyby tak było, ujawniano by także najgorszych producentów. Wzrost liczby kategorii należy interpretować jako chęć zaspokojenia zapotrzebowania na nagrody ze strony klientów J.D. Power, czyli producentów samochodów. Zauważyć należy, że rozrastanie się liczby kategorii w ramach badanych nagród dotyczy także nagród dla ludzi<sup>9</sup>.

Nagrody, takie jak te dla LeSabre'a, są produktem podlegającym sprzedaży, zajmują się tym osoby zatrudnione w działach sprzedaży. Sposób czerpania korzyści finansowych przez organizatorów jest różny, od opłaty za uczestnictwo (tzw. *pay to play*), po bardziej złożone, na przykład rozbudowane cenniki wykorzystania informacji o zdobytej nagrodzie (np. znaku wizualnego Laur Konsumenta), gdzie opłata uzależniona jest od sposobu użycia (opakowanie, reklama telewizyjna, prasowa, itd.). W przypadku wykorzystania logotypu J.D. Power w reklamie, roczna opłata wynosiła od kilkudziesięciu do kilkuset tysięcy dolarów<sup>10</sup>. Warto zauważyć, że wykorzystanie znaku organizacji przyznającej nagrodę promuje tę nagrodę bez konieczności ponoszenia kosztów przez administratora nagrody.

<sup>9</sup> Na przykład Nagrody Muzyczne Fryderyki, które są nagrodami dla ludzi oraz dla ich dzieł, w 1994 roku miały 18 kategorii (w tym 8 nagród dla ludzi), w roku 2000 już 28 (w tym 7 nagród dla ludzi), a w 2012 roku już 36 (w tym 10 nagród dla ludzi).

<sup>10</sup> Podczas dorocznych targów *New England Business Expo* w 2006 roku J.D. Power III określił, że wysokość rocznej opłaty licencyjnej mieści się w przedziale 25 tys. – 300 tys. USD.

## Nagrody – między darem a towarem

---

Organizacje, których głównym działaniem jest przyznawanie nagród, utrzymywane są przez podmioty, które tych nagród potrzebują. W tym nurcie usytuowałbym również wszelkiego rodzaju akredytacje i rankingi. Nagrody w takim kontekście stają się produktem komercyjnym, co dobrze obrazuje przykład J.D. Powers, i przez obie strony traktowane są instrumentalnie. O ile w przypadku nagrody dla produktu czy marki łatwiej przychodzi administratorom nagród mówienie o sprzedaży, a o odbiorcach nagród jako o klientach, o tyle w przypadku nagród dla ludzi takie podejście podkopywałoby jej wiarygodność.

Z analizowanej literatury na temat nagradzania wyłonił wyraźny wzór, według którego odpersonalizowane nagrody przybierają cechy produktu komercyjnego. Stają się towarem w znacznie większym stopniu niż nagrody, których odbiorcami są ludzie. Powołanie do życia nagrody jest bardzo łatwe, bariera wejścia jest niezwykle niska, gdyż wytwarza się wartość całkowicie niematerialną, opartą na działaniu symbolicznym. Dzięki dominacji dyskursu merytokratycznego, prawo do nadawania wyróżnień posiada każdy, kto odwoła się do opartej na pomiarze metodologii określania wartości, czy jakości grupy podmiotów (McNamee i Miller, 2009; Bell, 1970; Young, 1994). Metodologia może być bardzo nawet ułomna z punktu widzenia rygorów badań akademickich. Powstała raz nagroda jest bardzo podatna na modyfikacje i rozciąganie. Podany przykład z branży motoryzacyjnej jest jedną z najbardziej znanych ilustracji takiego dowolnego manipulowania „produktem”.

Administratorzy nagród posiadają moc wyróżniania innych dzięki powszechnej zgodzie na nierówność społeczną, która jest wynikiem nierówności zasług i zdolności. Nagradzający mają tylko wskazywać i legitymizować istniejące zróżnicowanie, uciekając się do metod posiadających przynajmniej pozory obiektywizmu. Nagrody są odgrywane w taki sposób, aby to poczucie wzmacniać. Nawet jeśli obiektywizm danej nagrody nie jest komunikowany, to i tak przez dominację logiki merytokratycznej, jest on zakładany przez interesariuszy nagradzania (McNamee i Miller, 2009).

Jak wyglądałaby sytuacja, gdyby obiektywizm nie był elementem odgrywania nagrody i nie był przez ludzi brany za pewnik? Lub gdyby

sytuacja była wręcz odwrotna, nagradzający otwarcie komunikowałby stronniczość i nieobiektywność w wyborze podmiotu, który zostaje wyróżniony? Czy wciąż, gdyby wszystkie inne elementy rytuału pozostały niezmienione, byłaby to nagroda?

W naszym kręgu kulturowym, poza nielicznymi wyjątkami, nieakceptowalne jest (w tym przez prawo) odwoływanie się do innych, wymienionych wcześniej źródeł ustalania hierarchii: płeć, rasa, czynniki sakralne, pochodzenie (Bell, 1970). Czy zatem nagroda utraciłaby swoją moc, swój kapitał symboliczny? Z pewnością tak, ale pojawić by się mógł jeszcze inny, groźniejszy problem. Nagroda stałaby się zwykłym darem lub towarem. Odgrywanie obiektywności w nagradzaniu spełnia zatem bardzo ważną funkcję, wręcz konstytutywną dla nagradzania. Nagroda ma jednak pewne cechy obu rodzajów wymiany wartości, wymiary daru i transakcji kupna. Poniżej omawiam daropodobne elementy nagradzania.

Według klasycznej teorii dar wiąże się z trzema czynnościami: 1) daniem; 2) przyjmowaniem; 3) odwzajemnianiem (Mauss, 2001; Godelier i Höffner, 2010). Najbardziej i najwcześniej rozwinięte zostały badania nad tym trzecim aspektem: nad tym, jaki mechanizm powoduje, że ludzie czują się zobowiązani i w efekcie dar odwzajemniają. Teoria wymiany społecznej znajduje zastosowanie w wielu obszarach badań z dziedziny zarządzania, w tym kontekście interpretuje się na przykład relacje między inwestorami zagranicznymi, najczęściej tymi, którzy byli pionierami na danym rynku wschodzącym, a przedstawicielami lokalnego rządu. Jako dobry przykład może tutaj służyć historia relacji Volkswagena z władzami w Szanghaju i chińskimi władzami ogólnopaństwowymi (Frynas, Mellahi i Pigman 2006).

Zatem dar, po pierwsze, nie dotyczy przedmiotu, tylko relacji społecznych. Najdonioślejszym efektem obdarowywania jest bowiem nawiązanie i podtrzymywanie relacji społecznych, a nie to, że jedna strona traci określone dobra, a druga zyskuje. Przedmioty są jedynie pretekstami, przywiązują ludzi do siebie, obligują do dalszego kontaktu.

Po drugie, w każdej kulturze istnieją jakieś zasady rządzące odwzajemnieniem daru. Nawet w społecznościach nierynkowych istniały reguły wymiany. Trudno zatem o bezinteresowny dar, nawet jeśli obdarowywany chciałby, aby takim był. Nie oznacza to jednak, że taka forma nie istnieje. Przykładów „darmowych darów”, takich, które mają nie wywoływać poczucia zobowiązania, dostarczają wszystkie duże

systemy religijne. Taki dar funkcjonował na przykład w Indiach, nazywany był *dan*<sup>11</sup>, dawany był przy różnych okazjach (np. pogrzeb) i przyjmował różną formę (pieniądze, sprzęty, żywność). Jego cechą charakterystyczną było to, że był anonimowy, przez co nie zobowiązywał do odwzajemnienia. Zalety odpersonalizowanych datków – szczególnie brak zobligowania społecznego – odkryte zostały przez dobroczynność i filantropię we wszystkich wielkich religiach. Typowym i najpopularniejszym rodzajem daru jest jednak ten, który jest jawny i powoduje, że zyskujemy przyjaciół (Laidlaw, 2000)<sup>12</sup>.

Nieodwzajemniony dar stawia osobę, która dar przyjęła, w podporządkowanej pozycji; pozbawia ją części autonomii poprzez wytworzenie długu i przymusu jego spłacenia. Dar jednak nie może być odwzajemniony od razu po otrzymaniu go. Wtedy byłby jedynie zamianą, dar i odwzajemnienie zlałyby się w jedno. To właśnie ten aspekt czasowy daru powoduje, że ma on moc nawiązywania i podtrzymywanie relacji. Dzięki odraczaniu daru zwrotnego powstaje sytuacja, w której zawsze któraś ze stron jest w na tyle niekomfortowej sytuacji zobowiązania, że będzie dążyła do „wyrównania rachunku”. Najczęściej jednak zależność nie zeruje się, tylko przerzuca się poczucie zobowiązania na drugą stronę. Czas pomiędzy darem a odwzajemnieniem jest obszarem zaufania, w którym umacniana jest więź.

Nagradzanie może być zatem interpretowane jako taka forma daru, która pozwala uniknąć skojarzeń ze zobowiązaniem, podobnie jak anonimowe datki charytatywne. Cele w obu przypadkach są podobne, jednak zostają osiągnięte innymi środkami. W drugim, poprzez ukrycie tożsamości darczyńcy, w pierwszym natomiast, poprzez zasłonę w formie podkreślenia zasług obdarowywanego. Wartość daru, jakim jest nagroda, rośnie dzięki rytualno-teatralnym zabiegom, takim jak posiedzenia komisji, ogłaszanie wyników z zalakowanej koperty, uzasadnianie wyboru. Podobnie jak w przypadku klasycznej formy daru, nie chodzi o przekazywany przedmiot w nagradzaniu, lecz o relacje oraz znaczenie symboliczne.

<sup>11</sup> Został szczegółowo opisany w szeregu publikacji przez Parry’ego (1980).

<sup>12</sup> Laidlaw na przykładzie Indii pokazuje, że *dan* pociąga za sobą wręcz negatywne konsekwencje dla obdarowywanego, bywa rodzajem przekleństwa, nieszczęścia wraz z „darmowym” darem przechodzą na osobę przyjmującą prezent (2000).

## Podsumowanie

---

Nagradzanie zewnątrzorganizacyjne jest zjawiskiem powszechnym we współczesnych krajobrazie relacji międzyorganizacyjnych. Mechanizmy funkcjonowania nagród oraz skutki ich rosnącej powszechności rzadko poddawane są naukowej analizie. Jeśli się to zdarza, badacze skupiają się na nagrodach z jednego obszaru działalności biznesowej, na przykład na nagrodach w branży motoryzacyjnej, czy nagrodach w sektorze kultury. Zaproponowana w artykule rama analityczna pozwala wyjść poza tę tematyczną klasyfikację systemów nagradzania. Dzięki zastosowaniu opisanych w artykule czterech wymiarów nagradzania, porównywanie nagród z różnych branż, jednak podobnych strukturalnie, staje się łatwiejsze. Opisanie w artykule cztery wymiary to: 1) wymiar organizacyjnego usytuowania nagrody; 2) wymiar obiektywizmu nagrody; 3) wymiar odgrywania nagrody; 4) wymiar odpersonalizowania nagrody.

Pierwszy wymiar wskazuje na rodzaj relacji łączących nagradzanych i nagradzających, szczególną uwagę zwraca na występowanie relacji władzy i możliwość poddawania interesariuszy danej nagrody kontroli. Nagrody zewnątrzorganizacyjne charakteryzują się brakiem występowania władzy formalnej między nagradzającymi i nagradzanymi. Drugi wymiar pokazuje, że nagrody różnią się poziomem odgrywanego przez administratorów i postrzeganego przez obserwatorów obiektywizmu w wyłanianiu laureatów. Trzeci wymiar pokazuje, że nagrody są działaniami wykorzystującymi środki symboliczne, podobne do tych, które obserwować można w rytuałach. Stopień zrytualizowania i widowiskowości nagród jest zatem kolejną z ważnych cech wyróżnień. Ostatni wymiar zwraca uwagę na to, że nagrody przyznane są różnego rodzaju podmiotom; są to nie tylko ludzie, ale także produkty i marki. W niektórych przypadkach nawet nagrody przyznane przedmiotom są przy tym ściśle związane z konkretnymi osobami (najlepsza książka roku), w innych (najlepszy olej silnikowy roku) stopień odpersonalizowania jest bardzo duży.

Z wymienionych powyżej czterech wymiarów najważniejszy i opisany szerzej w artykule jest wymiar odgrywanego obiektywizmu. To właśnie ta cecha, jak pokazuję, odwołując się do teorii wymiany społecznej, powoduje, że nagrody są postrzegane jako zjawisko różne od wymiary darów i od rynkowej wymiany towarów i usług.

## Bibliografia

- Alvesson, M. i Kärreman, D. (2004). Interfaces of Control. Technocratic and Socio-ideological Control in a Global Management Consultancy Firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 423–444.
- Anand, N. i Jones, B.C. (2008). Tournament Rituals, Category Dynamics, and Field Configuration: The Case of the Booker Prize. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1036–1060.
- Anand, N. i Watson, M.R. (2004). Tournament Rituals in the Evolution of Fields: The Case of the Grammy Awards. *The Academy of Management Journal*, 47, 59–80.
- Bauman, R. (1986). *Story, Performance, and Event: Contextual Studies of Oral Narrative*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bell, D. (1970). Meritocracy and Equality. *Public Interest*, Fall, 29–68.
- Bell, C. (1997). *Ritual: Perspectives and Dimensions: Perspectives and Dimensions*. Oxford: Oxford University Press.
- Caglio, A. i Ditillo, A. (2008). A Review and Discussion of Management Control in Inter-Firm Relationships: Achievements and Future Directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 865–98.
- Carlson, M.A. (2007). *Performans*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czakon, W. (2011). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 11.
- Davis, G.F. i Marquis, C. (2005). Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-first Century: Institutional Fields and Mechanisms. *Organization Science*, 16(4), 332–343.
- Dean, D.H. (1999). Brand Endorsement, Popularity, and Event Sponsorship as Advertising Cues Affecting Consumer Pre-purchase Attitudes. *Journal of Advertising*, 28(3), 1–12.
- Diamond, S.J. (1989). Car Satisfaction Ratings – How Do They Rate? *Los Angeles Times*, September 29.
- DiMaggio, P.J. i Powell, W. (2006). Nowe spojrzenie na ‘Żelazną Klatkę’: Instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych. W: A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki i M. Ziółkowski (red.), *Współczesne Teorie Socjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- English, J.F. (2013). *Ekonomia Prestiżu: Nagrody, Wyróżnienia i Wymiana Wartości Kulturowej*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Frey, B.S. i Neckermann, S. (2009). Awards: a View from Economics. W: G. Brennan i G. Eusepi (red.), *The Economics of Ethics and the Ethics of Economics*. Northampton: Edward Elgar Publishing.

- Frynas, J.G., Mellahi, K. i Pigman, G.A. (2006). First Mover Advantages in International Business and Firm-specific Political Resources. *Strategic Management Journal*, 27(4), 321–45.
- Gemser, G., Leenders, M. i Wijnberg, N.M. (2008). Why Some Awards Are More Effective Signals of Quality Than Others: A Study of Movie Awards. *Journal of Management*, 34(1), 25–54.
- Godelier, M. i Höffner, M. (2010). Zagadka Daru. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Goody, J. (1977). Against Ritual: Loosely Structured Thoughts on a Loosely Defined Topic. W: S. Falk Moore i B.G. Myerhoff (red.), *Secular Ritual*. Assen: Van Gorcum.
- Hall, E.T. (2001). *Ukryty wymiar*. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza.
- Hendricks, K.B. i Singhal, V.R. (1996). Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation. *Management Science*, 42(3), 415–36.
- Krzyworzeka, P. (2015). Nagradzanie zewnętrznoorganizacyjne. Między darem a towarem. *Prakseologia*, 157, 145–165.
- Krzyworzeka, P. (2017). *Nagrody biznesowe. Etnografia rytuałów merytokracji*. Warszawa: Poltext.
- Laidlaw, J. (2000). A Free Gift Makes No Friends. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 6(4), 617–634.
- Latuszek-Jurczak, D. (2011). *Zarządzanie międzyorganizacyjne*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Lewis, M. (1993). *The Culture of Inequality*. Amherst: University of Massachusetts Press.
- Mauss, M. (2001). *Szkic o darze*. Warszawa: Wydawnictwo KR.
- McNamee, S.J. i Miller, R.K. (2009). *The Meritocracy Myth*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Meier, B. (1990). Consumer World; A Car Is Rated Most Trouble-Free, But How Good Is That? *The New York Times*, October 13.
- Obłój, K. i Wąsowska, A. (2015). Studium przypadku. W: M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Oliver, A. i Montgomery, K. (2008). Using Field-Configuring Events for Sense-Making: A Cognitive Network Approach. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1147–1167.
- Parry, J. (1980). Ghosts, Greed and Sin: The Occupational Identity of the Benares Funeral Priests. *Man*, 15(1), 88–111.
- Peterson, R.A., Wilson, W.R. i Brown, S.P. (1992). Effects of Advertised Customer Satisfaction Claims on Consumer Attitudes and Purchase Intention. *Journal of Advertising Research*, 32(2), 34–40.

- Sułkowski, Ł. i Zawadzki, M. (red.) (2014). *Krytyczny nurt zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Trice, H.M. i Beyer, J.M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *The Academy of Management Review*, 9(4), 653–669.
- Young, M. (1994). Meritocracy Revisited. *Society*, 31(6), 87–89.
- Zawadzki, M. (2014). *Nurt krytyczny w zarządzaniu: kultura, edukacja, teoria*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.



# Część IV

---

## ZARZĄDZANIE PUBLICZNE I JEGO KONTEKST

---

*W życiu publicznym główny wysiłek w staraniu się o szczęście  
musi zmierzać ku usuwaniu klęsk publicznych, tępieniu ich źródeł,  
zapobieganiu wydarzania się ich na nowo.*

Tadeusz Kotarbiński



Konrad Raczkowski

---

## WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

---

*Nasz kraj i inne kraje stoją przed poważnymi wyzwaniami skutecznego zarządzania organizacjami publicznymi i rozwiązywania trudnych problemów publicznych, które mają silny komponent zarządzania*  
(Kelman, 2005, s. 967)

### Streszczenie

Rosnący popyt na usługi publiczne i społeczne, przy istotnych ograniczeniach budżetowych, kryzysach i stagnacji gospodarki światowej, obliguje do określenia współczesnego zarządzania publicznego na kanwie teoretycznej i implikacyjnej. Z tego względu w niniejszym artykule zaprezentowano przegląd teoretyczny dotyczący określenia znaczeń oraz koncepcji zarządzania publicznego. Jednocześnie przeprowadzono badania skuteczności rządu na kanwie trendu kształtowania długoterminowego oprocentowania obligacji skarbowych w latach 2007–2018 największych gospodarek świata oraz państw ocenionych najwyżej przed kryzysem finansowym 2008+.

Słowa kluczowe: zarządzanie publiczne, współzarządzanie, stopy procentowe, interes publiczny

## Wstęp

---

Współczesne zarządzanie publiczne może łączyć bez zbytnich sprzeczności funkcjonalizm, ekonomizm i humanizm, ale w warstwie praktycznej jest dobrem rzadko spotykanym. Niewątpliwie w ostatnich stu latach, a zwłaszcza w XXI wieku, powstałe zmiany i transformacje w sektorze publicznym nazwać można przełomowymi, ale wciąż odstającymi od problemów bieżących i długoterminowych realnej gospodarki oraz społeczeństwa.

Kryzys finansowy 2008+, a w zasadzie następstwa działań pokryzysowych zmieniły oblicze współczesnego zarządzania publicznego, prowadząc w latach 2012–2017 do globalnego kryzysu przywództwa. Niektórzy mówią wręcz o kompleksowym kryzysie geopolitycznym. Jednocześnie gospodarka globalna 2018+ weszła w fazę stagnacji, przy rosnących nierównościach (World Economic..., 2019). Odczyt ten musi skłaniać do większych refleksji i zmiany myślenia w zarządzaniu publicznym, zarówno na polu badań naukowych, jak i ich praktycznego zastosowania. Nie chodzi tu oczywiście o systemową zmianę myślenia, ale przyjęcie nacjonalizmów gospodarczych, aprecjacji dobra jednostki (nie zbiorowości), dezinformacji, populizmu czy nieuczciwej konkurencji państw, jako stałych konformizmu normatywnego, który musi być uwzględniony w procesie podejmowania decyzji. Wydarzenia pokazały, że wykorzystując finansowe instrumenty pochodne w ramach konstrukcji i wsparcia bankowego, można w sposób niewidoczny i niekontrolowany zadłużać państwo, prowadząc wcześniej czy później do szoków i kryzysów. Widocznym tego przykładem jest Grecja (ale nie tylko), gdzie wieloletnie błędy w zarządzaniu publicznym wymusiły przeprowadzenie finansowej akcji ratunkowej z zewnątrz, przy narzuceniu Grecji reform i długoterminowych ograniczeń (Bershidsky, 2020). Dodatkowo w Europie – Trojka, tj. Komisja Europejska, Europejski Bank Centralny oraz Międzynarodowy Fundusz Walutowy narzuciły programy naprawcze tym państwom strefy euro, które ucierpiały najbardziej na kryzysie (Morales i in., 2014; Cohen i in. 2015; Hardiman, 2019).

Do tego trzeba zaznaczyć, iż Indeks Globalizacji DHL wciąż rośnie, wykazując rekordowo wysoką i odstającą dysproporcję pomiędzy globalizacją przyływu informacji a globalizacją handlu, kapitału i osób (DHL..., 2018). Z kolei rewolucja długowieczności społeczeństw (World

Population..., 2019) oraz systemowe zmiany, które należy wprowadzić w procesie zabezpieczenia społecznego, przy narastającym zadłużeniu publicznym i krótszych cyklach koniunkturalnych, stawiają całkowicie nowe problemy w zarządzaniu publicznym. Wreszcie trzeba zauważyć, iż „sektor publiczny stoi w obliczu rosnącego wyzwania z powodu ograniczeń budżetowych w wielu krajach i rosnącego popytu na usługi publiczne i społeczne” (Dal Mas i in., s. 1650). Oznacza to diametralną potrzebę zmiany, zarówno teoretycznego dyskursu, jak i praktycznego zastosowania w sferze publicznej. Organizacje publiczne będą po prostu bardziej sprawne organizacyjnie, lub skążą się same na tolerowanie istniejących niesprawności, wytwarzając milczącą zgodą na uszczuplenia, a nawet załamania wzrostu i rozwoju społeczno-gospodarczego.

Biorąc powyższe pod uwagę, niniejsze opracowanie adresuje dwa pytania problemowe. Po pierwsze, jakie są podobieństwa i różnice teoretycznego oraz praktycznego rozwoju zarządzania publicznego? Po drugie, jakie czynniki determinują współczesną efektywność zarządzania publicznego, uwzględniając funkcjonalizm, ekonomizm i humanizm?

## Zarządzanie publiczne – pojęcie i istota

---

Zarządzanie jest z pewnością celowym i ukierunkowanym ludzkim działaniem, zorientowanym na osiągnięcie określonych celów. Odmienność tych celów zależna jest zarówno od typów organizacji, jak i wartości społeczeństwa współtworzącego i współuczestniczącego w tym procesie, nawet w formie biernej. Inne zazwyczaj cele mają do spełnienia organizacje komercyjne czy non profit, a innymi celami w swoim działaniu winny kierować się organizacje publiczne. Dobro wspólne czy – inaczej – dobro społeczeństwa – przynajmniej w warstwie deklaratywnej – jest niewątpliwie szczególnym, ale nie jedynym wyróżnikiem celu zarządzania organizacjami publicznymi.

Organizacje publiczne używają zatem celowego działania innych ludzi, ale cele realizują zazwyczaj poprzez skoordynowane (mniej lub bardziej) działania i inne organizacje (Metcalf, 1993). Legitymizacja zarządzania publicznego wyrażona jest uzyskanym uprzednio władztwem organów państwowych czy też samorządowych. Do tego dochodzi władztwo wynikające z danych uprawnień właścicielskich Skarbu

Państwa. Działalność tej sfery (publicznej zarządzania) regulowana jest głównie prawem administracyjnym (Sudoł, 2007), ale nie sposób prowadzić stosunków partnerskich z interesariuszami i innymi współzarządzającymi, negocjacji i kluczowych projektów rozwojowych, bez znajomości szeroko definiowanego prawa gospodarczego.

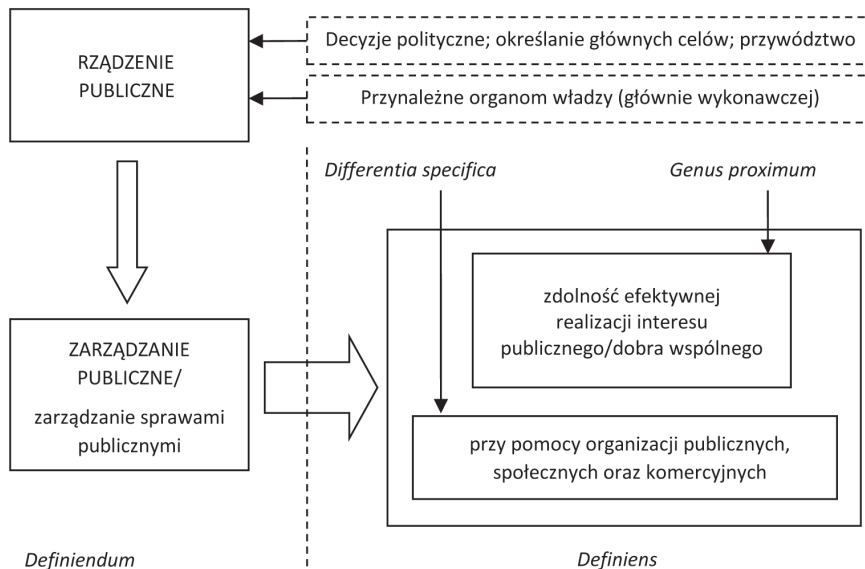
Podobieństwa i różnice definiowania zarządzania publicznego, w formie bliskoznaczej, terminów pokrewnych i całkowicie odmiennych, a odniesionych do sfery publicznej i administracyjnej w zarządzaniu odszukać można w licznej literaturze przedmiotu (np.: Ferlie, Lynn i Pollitt, 2005; Pollitt i Bouckaert, 2000). Można wręcz powiedzieć o hybrydowym i kompleksowym charakterze zarządzania publicznego w ogóle czy występującego w formie współzarządzania – *governance* (Christensen i Lægreid, 2011). Z pewnością zarządzanie publiczne jest „formą powołania władzy w demokratycznych wyborach, koniecznością realizacji określonego programu zwycięskiej partii politycznej i jest przedmiotem społecznej kontroli i oceny wyrażającej się w decyzjach wyborczych” (Kieżun, 2004, s. 40–41). Jednak nie zawsze wybory w danej części świata mogą być demokratyczne. Nie zawsze program wyborczy jest realizowany. Nie zawsze istnieje kontrola społeczna lub stopień tej kontroli jest mocno ograniczony. Nie zawsze też ocena pozytywna lub negatywna zarządzania publicznego jest odpowiednio wyrażona w wyborach. Oznacza to, że niespełnienie w tym znaczeniu warunków zdawałoby się konstytuujących nazwy, jakim jest zarządzanie publiczne – nie wyklucza możliwości jego używania.

Należy też zgodzić się ze stwierdzeniem, że rozwój naukowego zarządzania przypada na przełom XIX i XX wieku, mimo że zarządzanie w formie praktycznej było realizowane znacznie wcześniej (Lachiewicz i Matejun, 2012). Współczesne zarządzanie publiczne jest koncepcją interdyscyplinarną, badaną głównie na bazie teorii organizacji i zarządzania, teorii zarządzania zmianami publicznymi, analiz finansowych, finansów behawioralnych czy ekonomii instytucjonalnej, przy szczególnym akcentowaniu interesu publicznego oraz wartości publicznej (Raczkowski, 2015, Frączkiewicz-Wronka, 2009; Sudoł, 2007; Kożuch, 2005; 2006). Jednocześnie realizacja celów w zarządzaniu publicznym winna być rozpatrywana „pod kątem prakseologicznego modelu działania, biorąc pod uwagę bilans środków finansowych, osobowych i rzeczowych. Działanie w zarządzaniu publicznym musi być przede wszystkim sprawne, co oznacza, że musi być i skuteczne i ekonomiczne, bilansując koszty materialne i moralne” (Kieżun, 2011).

Jednocześnie poprawienie skuteczności organizacyjnej tego sektora wymaga uwzględniania każdorazowych potrzeb określonych w procedurze wyborczej oraz uwarunkowań kontekstowych działania (Frączkiewicz-Wronka, 2010). Z tego względu zasadne jest stanowisko Kickerta (2011, s. 88), że reformy sektora publicznego stanowią duży problem, do którego rozwiązania niezbędne są koordynacja i kierownictwo. Centralna koordynacja w zarządzaniu publicznym jest przy tym ograniczana przez różne zdecentralizowane podmioty” (Raczkowski, 2015, s. 27–28).

Zarządzanie publiczne można zatem zdefiniować jako zdolność efektywnej realizacji interesu publicznego, przy pomocy organizacji publicznych, społecznych oraz non profit (rysunek 1). W tym znaczeniu schematyczny proces rządzenia i zarządzania publicznego jest powiązany i wymienny, a efektywny interes publiczny winien być wyrażony zarówno przez funkcjonalizm i ekonomizm, jak i humanizm.

**Rysunek 1.** Definicyjne określenie terminu „zarządzanie publiczne” w systemie rządzenia publicznego



Źródło: Raczkowski i Mikułowski (2013, s. 15).

Bez względu na to, jaką szkołę i teorię przyjmujemy do określenia zarządzania publicznego, jedno nie powinno budzić nadmiernych wątpli-

wości, nawet u zwolenników tzw. szkoły chicagowskiej – nadrzędna rola w tym procesie winna być ukierunkowana na dobro wspólne. Powinno to być przy tym rozumiane jako interes państwa, wyrażony w prawie konstytucyjnym, prawie spółek publicznych oraz prawie administracyjnym, egzekwowanym prakseologicznie i pozytywnie (tabela 1).

**Tabela 1.** Przeciwstawne definicje zarządzania publicznego

Zarządzanie publiczne	
Ujęcie pozytywne	prakseologiczny i praworządny proces służby publicznej wobec obywateli, w trosce o dobro ich i kolejnych pokoleń, na drodze wzmacniania sieci wzajemnych relacji, konkurencyjności gospodarki narodowej oraz praktycznego zwiększania użyteczności społecznej, poprzez efektywną alokację środków publicznych
Ujęcie negatywne	fikcja, której celem jest możliwość czasowego lub trwałego zawłaszczenia dóbr publicznych do realizacji partykularnych interesów wąskiej grupy społecznej

Źródło: Raczkowski (2015, s. 33).

Jeżeli natomiast zarządzanie publiczne będzie wyrażane w ujęciu negatywnym (tabela 1), za pomocą gorzej lub lepiej realizowanych zabiegów PR, abstrahujących od faktycznej strony działań zarządczych ujęcia pozytywnego, tym bardziej stanie się sztuką konformizmu i populizmu, abstrahującą od realnych problemów, kosztem zaspokojenia doraźnych oczekiwań elektoratu i silniejszych uczestników gry polityczno-rynkowej.

## Koncepcje i podejścia w zarządzaniu publicznym

Zarządzanie publiczne zawsze stanowiło przejaw działalności praktycznej państw. W krajach Europy Zachodniej, Ameryki Północnej, Japonii czy Australii było zdecydowanie inne niż w państwach dawnego bloku wschodniego. W uproszczonej formie można wyodrębnić umowne i płynne granice oraz okresy kształtowania się pewnych nurtów, czy też paradygmatów podejść w zarządzaniu publicznym (Hess i Adams, 2005):

- a) 1930–1949 – biurokracja weberowska i stworzenie podwalin biurokratycznego modelu zarządzania publicznego;
- b) 1950–1969 – biurokracja administracyjna, gdzie politycy i biurokraci wspólnie projektują i wdrażają kanony oraz normy zarzą-



- dzania publicznego, wykorzystując planowanie wieloletnie, studia nad politykami publicznymi, w ramach modelu administracyjnego;
- c) 1970–1989 – nowe zarządzanie publiczne (*new public management* – NPM) w ramach struktur zdecentralizowanych i zorientowanych na zarządzanie usługami publicznymi. Pojawienie się zamiast administratorów – menedżerów publicznych, zorientowanych w większym stopniu na wydajność i traktowanie klientów administracji, jako aktywnych odbiorców, z prawem głosu i negocjacji;
  - d) 1990–2009 – współzarządzanie publiczne (*new public governance* – NPG), obywatelo-centriczna koncepcja zarządzania usługami publicznymi. Zarządzanie formatowane w formule partnerskiej współpracy i kreowania wartości publicznych, również szczególnie w ramach sieci;
  - e) 2010 – obecnie – populistyczne współzarządzanie publiczne, wyłonione na kanwie realnych procesów oraz szoków globalizacyjnych, regulowanych głównie z myślą o potrzebach dominującego kapitału (a nie rynków, państw słabiej rozwiniętych czy pracowników). Nurt ten oferuje złudne poczucie przywracania globalnej oraz krajowej równowagi w zarządzaniu publicznym, kosztem wzmacniania głównie nacjonalizmów i protekcjonizmów gospodarczych. Głównymi aktorami tego nurtu są te grupy polityczne i inne grupy gospodarcze poszukujące renty, które w sposób niewłaściwy prowadzą politykę wewnętrzną danego państwa, prowadząc do powstawania nowych problemów. Dodatkowo w modelu tym trudno jest osiągnąć kompromis pomiędzy wydajnym dostarczaniem dóbr publicznych a kontrolą i rozliczalnością tego procesu ze strony wszystkich zainteresowanych stron (Rodrik, 2018; Higgott, 2017);
  - f) 2010 – obecnie – neoweberowski model państwa (*Neo-Weberian State*) – zakładający interwencjonizm państwowy, jako najlepiej rozumianą formę podejmowania decyzji przez państwo. Łączy takie koncepcje, jak klasyczna biurokracja weberowska, NPM oraz współzarządzanie (Lynn, 2008; Pollitt i Bouckaert, 2011). Koncepcja zakłada możliwość budowy sprawnego i nowoczesnego państwa, opierając się na ośmiu zasadach, takich jak: centralność państwa (główny aktor i koordynator działań), reformator i egzekutor prawa administracyjnego, idea służby publicznej,

demokracja reprezentatywna, zewnętrzna orientacja na obywateli (a nie procedury administracyjne), konsultacje publiczne i aktywne zaangażowanie obywateli, orientacja na efekty, profesjonalne zarządzanie (w ramach sprawnego i kompetentnego korpusu menedżerów publicznych) (Pollitt i Bouckaert, 2011, s. 118–119).

Z kolei badania w zakresie rachunkowości sektora publicznego w latach 1998–2007 informują, iż „ta era badań w sektorze publicznym oferuje szczegółowe badania wielu aspektów reformy instytucji sektora publicznego. Obejmuje to style zarządzania, organizację i reorganizację, praktyki rachunkowe, które zreformowano zgodnie z innowacjami w zakresie rachunkowości finansowej, takie jak rachunkowość memoriałowa, oraz nowatorskie praktyki rachunkowości zarządczej, takie jak zrównoważona karta wyników” (Lapsley i Miller, 2019, s. 22–25). Drugi etap, dotyczący przeglądu prac rachunkowości w latach 1998–2018 dowodzi, że po kryzysie finansowym 2008+ liczba prowadzonych badań naukowych spadła, ale została nacechowana dużą spójnością badań jakościowych. Obszary zainteresowań badaczy księgowości w obu okresach skupiały się na takich podejściach jak nowe zarządzanie publiczne (NPM), teoria instytucjonalna, teoria aktor-sieć (*actor-network theory* – ANT), rządowość (*governmentality*) oraz procesy reform (Lapsley i Miller, 2019). Może to świadczyć, iż badacze dość powszechnie uświadomili *ex post* występujące zawodności rynku, które doprowadziły do recesji, nowej ery oszczędności, zadłużania oraz niestandardowych ram polityki monetarnej. Rezultatem było znaczne udoskonalenie praktyki obliczeniowej w świadczeniu usług publicznych.

Trzeba przy tym zauważyć, iż empiryczne badania rachunkowości wartości publicznej, pomimo szerokiego i powszechnego posługiwania się zwyczajowo rozumianą formą, jaką jest wartość publiczna, znajdują się wciąż w początkowym etapie. Szczególnie cenne badania mogłyby być prowadzone w obszarze filozoficznych postaw rachunkowości wartości publicznej (Moore, 2014), pomiaru wartości publicznych czy interdyscyplinarnych studiów porównawczych w obrębie wartości publicznej (Jacobs i Cuganesan, 2014; Bracci i in., 2019).

Uzupełniającym spojrzeniem na różne koncepcje zarządzania publicznego jest teoria chaosu, a dokładniej założenia, które mówią, że system deterministyczny nie jest regułą, a odstępstwem od reguły, oraz

że chaotyczność jest zupełnie innym stanem od losowości (Milo, 2013). Można więc powiedzieć, że wywodząca się z taylorizmu szkoła deterministyczna oraz szkoła ciągłego doskonalenia w ramach systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie stanowią kalkę metod zarządczych w organizacjach publicznych, ale nie byłaby to prawda. Zarządzanie publiczne rozważane w ramach teorii chaosu dowodzi, że konieczność zaangażowania w ten proces wielu aktorów do rozwiązania złożonych problemów społeczno-gospodarczych, może prowadzić do samo-referencyjnych zachowań i nieliniowych koewolucji danej instytucji, do modelu lub modeli zachowań zaangażowanych podmiotów (Farazmand, 2009; Klijn, 2008; Morçöl i Wachhaus, 2009; Teisman i Klijn, 2008; Eppel, 2012). Warunkiem tego procesu jest jednak takie podejście osób zarządzających, które na skutek powstałych sytuacji problemowych, a nawet kryzysowych, będą w stanie zamieniać negatywne emocje i postawy pesymistyczne na pozytywne motywy realnych zmian (Cook i Yanow, 1993).

## Nowe zarządzanie publiczne?

---

Krytyka weberowskiej biurokracji doprowadziła do postulatów oraz potrzeby reformy zarządzania usługami publicznymi, czego wynikiem było wyłonienie w latach 70. XX wieku nowego paradygmatu, określanego jako nowe zarządzanie publiczne (NPM). Zamiarem było przeniesienie niejako metod i techniki zarządzania z sektora przedsiębiorstw, do sektora publicznego, przy zachowaniu zwłaszcza logiki ekonomii, czy też ekonomicznie rozumianej efektywności, ale przy zachowaniu podstawowych zasad konstytuujących wartości publiczne i dobro wspólne (Osborne, 2006; Hood i Dixon, 2015). Promocją do wdrażania NPM była także łatwość obwiniania aparatu administracyjnego przez polityków i społeczeństwo, za powstałe deficyty budżetowe oraz zadłużenie publiczne (Hague, 2007), które oczywiście nie były wygenerowane przez biurokrację, a polityków. Dlatego łatwo można było promować potrzebną decentralizację usług, rozliczalność czy potrzebę zwiększenia wydajności pracy, zwłaszcza poprzez zwolnienia pracowników (Christensen and Lægreid, 2011). Prawdopodobnie przez wiele lat, zwłaszcza w czasie transformacji ustrojowej państw dawnego bloku wschodniego, był to złudny mechanizm zmian, przynajmniej ilościowych, zatrudnienia. Zawsze po pewnym okresie zmian strukturalnych

zatrudniano inne, nowe i rzekomo bardziej przydatne dla organizacji osoby. Mechanizm ten był przeplatany zazwyczaj cyklami wyborczymi, przy czym w długim okresie sprawowania władzy mechanizm uwzględniał szukanie wrogów w ramach własnych szeregów i zamienianie tych rzekomo lepszych pracowników, na innych, rzekomo lepszych pracowników.

Dodatkowo NPM nie uwzględniało w sposób dostateczny faktu, że zysk netto nie może być pierwszoplanowym wyznacznikiem kierunku działania danej instytucji publicznej, która może realizować wyłącznie cele publiczne, w dodatku za darmo. Jednocześnie koncentracja jedynie na odpowiedzialności odgórnej zbyt mocno kanalizuje jednoosobowy autorytet, nie pozostawiając miejsca na działania zorganizowane, wielopodmiotową współpracę, przy współdzieleniu nie tylko zadań, lecz także autorytetu menedżerskiego, niezbędnego do ich wykonania (Anderson i Liff, 2012).

Nowe zarządzanie publiczne było zatem koncepcją potrzebną do przeprowadzenia pewnego etapu zmian, ale samowystarczalność tego nurtu i gwarancje lepszej skuteczności oraz wydajności, nie zostały zweryfikowane w pełni pozytywnie. Okazało się, że kontrola kosztów nie była efektywna w tych jednostkach publicznych, gdzie do poprawy wydajności pracy i zwiększenia oszczędności, zatrudniano konsultantów zewnętrznych (Kirkpatrick, 2019; Hood i Dixon, 2016). Używanie narzędzia źle rozumianego i wdrażanego podejścia naukowego gloryfikującego jedynie zarządzanie biznesowe w sferze publicznej stało się dodatkowo rezygnacją z profesjonalizacji kadr administracji publicznej i ślepego podążania za zmianami technologicznymi w świadczeniu usług publicznych (Lapsley i Miller, 2019). Spowodowało to przyjęcie niekiedy odrodzonych dogmatów nadmiernej prywatyzacji usług, czy modelu konkurujących między sobą instytucji publicznych – które jedynie markowały realizację celów.

Tym samym sukcesy nurtu NPM w Australii, Nowej Zelandii czy Wielkiej Brytanii, nie zostały powtórzone chociażby w Stanach Zjednoczonych czy Kanadzie oraz większości rozwiniętych państw świata (Butterfield, 2004; Jones, 2004; Guoxian i in., 2012; Osborne, 2006). Nowe zarządzanie publiczne było po prostu rozumiane jako zarządzanie publiczne w ogóle, w ramach zmieniających się procesów globalnych. Na kanwie tych niepowodzeń powszechne stało się promowanie innych reform zarządzania publicznego, w ramach implementacji koncepcji współzarządzania publicznego (public governance (PG)/new

public governance (NPG), rozumianego także jako zarządzania interaktywne. Ten nowo wyłoniony paradygmat, czy też nowe podejście, został zdefiniowany „jako procesy, poprzez które obywatele i urzędnicy państwowi współdziałają, aby wyrazić swoje zainteresowanie, skorzystać z przysługujących im praw i obowiązków, wypracować różnice i współpracować w celu wytworzenia dóbr i usług publicznych” (Brinkerhoff i Goldsmith, 2005, s. 200). Zwrot w kierunku współzarządzania był spowodowany koniecznością skupienia większej uwagi na obywatelach, włączając ich w te procesy, w sposób aktywny. Jest to zatem istotna zmiana na linii dawny klient w NPM – obecny współzarządzający (przynajmniej teoretycznie). Dodatkowo koncepcja współzarządzania opiera się na dążeniu do zwiększenia legitymacji demokratycznej, poprzez takie wzmacnianie legalności podejmowanych decyzji, które od samego początku zaangażują w ten proces wszystkie podmioty i zainteresowane strony (Sorensen i Torfing, 2007). Ten proces ma ułatwić horyzontalne zarządzanie, będące przeciwieństwem hierarchicznego (Rhodes, 1997; Mandell, 2001; Torfing, 2012).

Pewnego rodzaju kwantyfikatorem, spełniającym funkcję kontrolną wg klasycznie rozumianego zarządzania w ramach zarówno koncepcji NPM, jak i współzarządzania jest opracowany przez Bank Światowy Wskaźnik Dobrego Rządzenia na Świecie (Worldwide Governance Indicators – WGI). Wskaźnik określa sześć wymiarów oceny zarządzania publicznego, na które składają się: opiniowanie i rozliczanie, stabilność polityczna i brak występowania przemocy, skuteczność rządu, jakość władzy wykonawczej, rzędy prawa oraz poziom korupcji (Kaufmann i in., 2010). Jeżeli przyjmiemy, że skuteczność rządu WGI jest synonimem dobrego rządzenia, rozumianego, jako „trafne identyfikowanie i skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych przez organy władzy publicznej, przy udziale interesariuszy” (Mazur, 2011, s. 21), to wyraża ono pierwszoplanową wartość oceną całego zarządzania publicznego w danym kraju. Ponieważ kryzys finansowy 2008+ doprowadził do wprowadzenia całkowicie nowych mechanizmów zarządzania i dystrybucji zarówno polityki monetarnej, jak i całej polityki społeczno-gospodarczej, zasadne jest przyjęcie przedziału czasowego 2007–2018, do analizy ocennej tych zjawisk. To właśnie w tym okresie doświadczyliśmy najniższych globalnych stóp procentowych, jakie były na świecie (Haldane, 2015). Towarzyszyła temu procesowi niska inflacja, co wprowadza radykalną niepewność i nie pobudza inwestycji (King, 2016).

Tabela 2. Państwa najbardziej skuteczne w rządzeniu w latach 2007–2018 wg WGI

Państwo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Singapur	100,00	100,00	100,00	100,00	99,53	99,53	99,53	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dania	99,51	99,51	99,52	99,04	99,05	99,05	99,05	97,12	97,60	99,04	95,67	97,12
Szwajcaria	99,03	98,54	98,09	97,61	97,63	97,63	97,63	99,52	99,52	99,52	99,52	99,52
Szwecja	98,54	98,06	98,56	98,56	98,58	98,58	98,58	95,67	96,63	94,71	96,15	96,15
Norwegia	98,06	97,09	97,13	98,09	97,16	98,10	98,10	97,60	98,08	98,56	99,04	97,60
Finlandia	97,57	99,03	99,04	99,52	100,00	100,00	100,00	99,04	96,15	96,15	98,08	99,04
Austria	96,60	94,66	93,78	97,13	93,36	92,89	92,89	91,35	90,38	91,83	91,83	90,87
Australia	96,12	95,63	94,26	95,22	94,79	94,31	94,79	92,31	92,31	92,31	92,31	92,79
<b>Średnia</b>	<b>98,18</b>	<b>97,82</b>	<b>97,55</b>	<b>98,15</b>	<b>97,51</b>	<b>97,51</b>	<b>97,57</b>	<b>96,57</b>	<b>96,33</b>	<b>96,51</b>	<b>96,57</b>	<b>96,63</b>

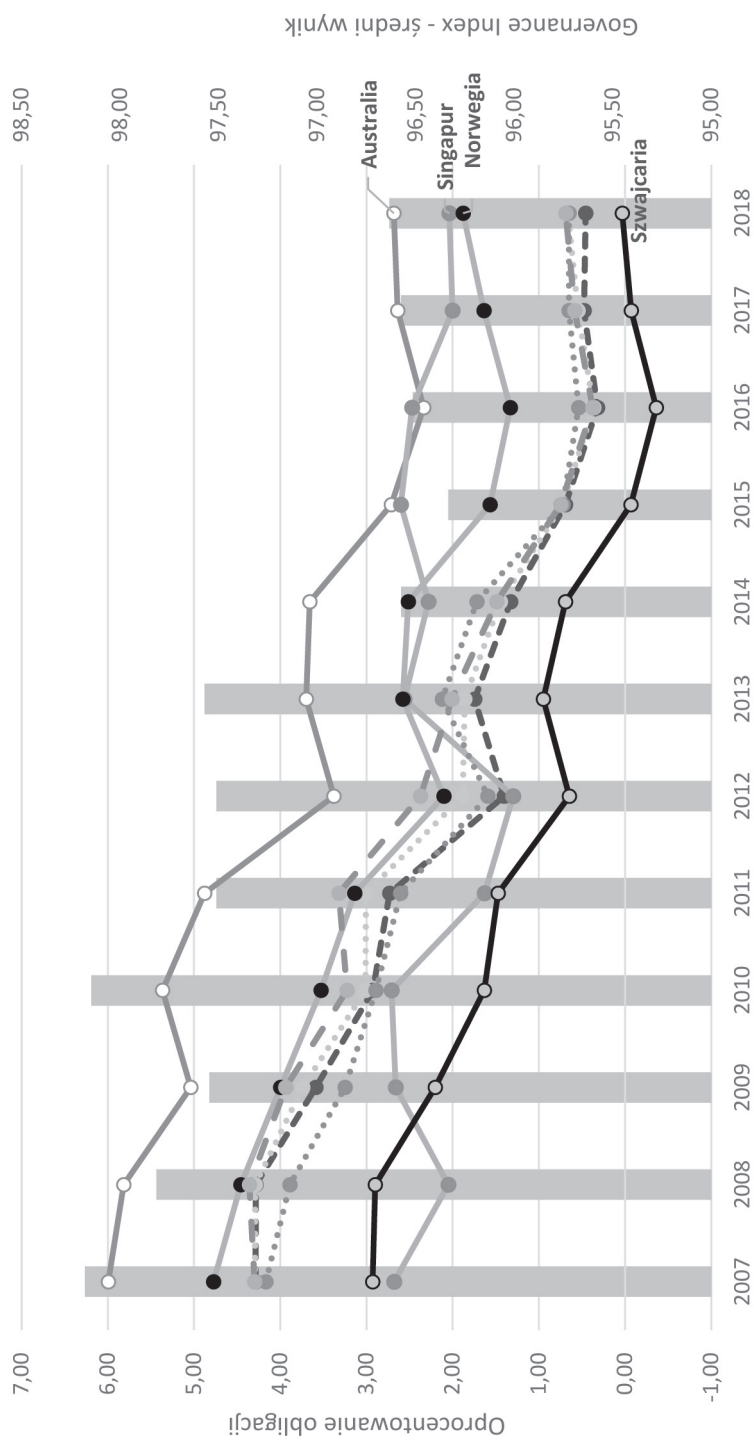
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WGI.

Przyjmując dodatkowe uproszczenie, w analizie uwzględniono długoterminowe oprocentowanie obligacji skarbowych zarówno państw o najwyższym wskaźniku skuteczności zarządzania (*governance effectiveness*), jak i największych gospodarek świata (tabela 2, rysunek 2, rysunek 3). Obligacje długoterminowe są bowiem kanałem zmienności podatków, na skutek zmiany stóp procentowych. Badania dowodzą, że w celu obniżenia kosztów finansowania rządu wielu państw na świecie korelują obietnice lub zapowiedzi nowych stawek podatkowych, z terminem wymagalności długu publicznego i jest to z pewnością dobra praktyka zarządcza. Jednak w tym mechanizmie rzadko państwa wykupują zadłużenie z danej serii, przed terminem zapadalności, godząc się na zapłacenie kuponu w pierwotnie umówionym terminie, co poprzez cykle kumulacji, przyczynia się do zmienności podatków (Faraglia i in., 2016).

Siedem państw wybranych na podstawie Worldwide Governance Index zawiera najwyższą ocenę skuteczności rządu, równoważnej ze skutecznością zarządzania publicznego, wyrażoną przez przedsiębiorców, obywateli oraz ekspertów gospodarek wysoko rozwiniętych i rozwijających się w 2007 r., a więc przed kryzysem finansowym 2008+. Największa stabilność utrzymania oceny w kolejnych latach postrzegana jest natomiast jako przewidywalność i zaufanie do danego rządu była reprezentowana w Singapurze, Szwajcarii oraz Danii. Jednocześnie w całym okresie wszystkich badanych państw, a nie zaprezentowanych w poniższym zestawieniu, nie zanotowano utrzymania z roku na rok oceny progresywnej.

Jeżeli przeanalizujemy natomiast skuteczność zarządzania po kryzysie 2008+, to trzeba zauważyć, że w pierwszej fazie (2009–2013) ocena skuteczności rządu utrzymywała się w tych państwach na poziomie stosunkowo wysokim (97,51–98,15) (rysunek 2). Oznacza to, że zarówno obniżka stóp procentowych, jak i inne działania naprawcze, cieszyły się zaufaniem społecznym. Dopiero w latach 2014–2015 nastąpił spadek zaufania wyrażony niższą oceną. Jednocześnie w roku 2015 bank centralny Szwajcarii ogłosił szokującą dla rynku decyzję o uwolnieniu kursu waluty, tzn. rezygnacji z obrony kursu franka wobec euro, przy jednoczesnym obniżeniu głównej stopy procentowej do – 0,75% (Press..., 2015), jako ochrona krajowego eksportu. W latach kolejnych stopy procentowe w Szwajcarii spadły jeszcze niżej, a pozostawianie tego stanu na wartościach ujemnych zbyt długo nie tylko nie zahamuje tendencji deflacyjnych, ale może istotnie hamować wzrost gospodarczy.

Rysunek 2. Długoterminowe oprocentowanie obligacji skarbowych państw o najwyższym wyniku skuteczności rządzenia (global effectiveness)



Źródło: opracowanie własne.

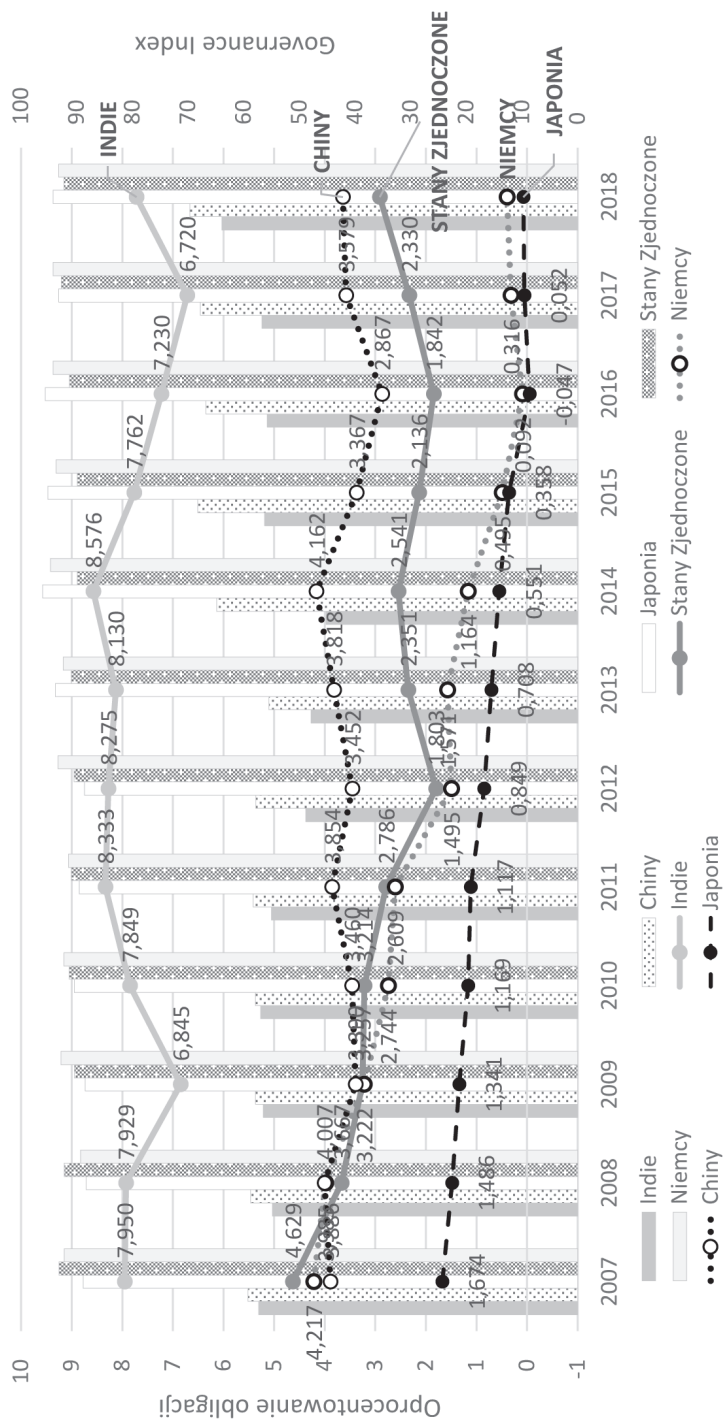


Wspólną tendencją tej grupy państw (z wyłączeniem Singapuru) była znaczna obniżka stóp procentowych obligacji skarbowych, a co za tym idzie presja ze strony zwłaszcza funduszy emerytalnych, zainteresowanych zarówno wyższym ich oprocentowaniem, jak i wprowadzeniem innego opodatkowania inwestycji.

Skuteczność rządzenia w największych gospodarkach świata, jak Stany Zjednoczone, Chiny, Niemcy, Japonia oraz Indie utrzymywała się na średnim światowym poziomie i różniła się znacznie od tych państw, które w roku 2007 były ocenione najwyżej (rysunek 3). Po pierwsze, wszystkie badane państwa największych gospodarek cieszyły się zaregowanym wzrostem poziomu oceny skuteczności rządzenia w latach 2014–2018, co było szczególnie widoczne w odniesieniu do Chin i Indii. Zaskakiwać pozytywnie może najwyższa w tym okresie wartość w przypadku Japonii (93,26–96,15), gdzie w latach 2016–2018 utrzymywano długo ujemne stopy procentowe z obawy przed konsekwencjami zachowania na rynku. Inne gospodarki dążyły w tym okresie do zacieśniania polityki monetarnej i wygaszania polityki luzowania ilościowego. Po drugie, obniżka stóp procentowych obligacji skarbowych miała fluktuacyjny charakter, który w latach 2007–2018 tylko w przypadku Japonii oraz Niemiec, nie został podźwignięty do wartości zbliżonych z 2007 roku.

Przykład tych dwóch grup państw pokazuje, że różne przebiegi odpowiedzi na kryzys finansowy miały miejsce, zależnie od wielkości danej gospodarki i etapu rozwoju. Można zatem przypuszczać, że stosunkowo za wczesne jest obwieszczenie końca możliwości zastosowania koncepcji NPM. Okazuje się, że w państwach transformacji ustrojowych oraz państwach rozwijających się, jak np.: Bangladesz, realizacja celów NPM jest konieczna, do wtórnego wdrożenia koncepcji współzarządzania (NPG). Istotny w tym wypadku jest poziom lokalny, gdzie interakcja na linii urzędnik–obywatel jest największa i realna, a osiągnięcie partnerstwa wymaga zaufania i kontaktu, warunkowanego pewną autonomią decyzyjną, którą należy zagwarantować urzędnikom. „Dzięki praktykom NPM skuteczna decentralizacja zostanie osiągnięta, gdy lokalni mieszkańcy zyskają możliwość kontrolowania procesu decyzyjnego i pociągania dostawców usług do odpowiedzialności za ich wyniki. Co więcej, system NPM pomoże menedżerom ściślej nawiązywać kontakty z obywatelami i opracowywać rozwiązania, które są traktowane priorytetowo przez lokalnych mieszkańców. Po zakoń-

**Rysunek 3.** Długoterminowe oprocentowanie obligacji skarbowych największych gospodarek świata a miejsce w rankingu skuteczności rządzenia (*government effectiveness*)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD, Banku Światowego oraz statystyki publicznej badanych państw.

czeniu tych reform kraj będzie bardziej gotowy na przyjęcie NPG” (Waheduzzaman, 2019, s. 700).

## Wnioski

---

Zarządzanie publiczne w warstwie teoretycznej istotnie różni się, przynajmniej częściowo z praktycznym zastosowaniem. Okazuje się, że w sytuacjach kryzysowych to państwo zostaje pożyczkodawcą ostatniej instancji i decydemtem końcowym realizowanych polityk. Współzarządzanie wymaga dłuższego czasu na podejmowanie decyzji, którego zawsze będzie brakowało w sytuacjach kryzysowych. W dodatku nacechowane będzie subiektywną racjonalnością. Wówczas neoweberowskie wydaje się najbardziej uzasadnione, pod warunkiem posiadania zwłaszcza w ramach władzy wykonawczej kompetentnych i sprawnych menedżerów publicznych. W tym kontekście stosunkowo niewiele uwagi zostało poświęcone w badaniach teoretycznych populistycznemu współzarządzaniu publicznemu, które omyłkowo może być porównywane z podejściem neoweberowskim, lub propagandowo proponowane, jako właśnie takie.

Współczesne zarządzanie publiczne winno zamiennie przeplatać się i uzupełniać z rządem na kanwie funkcjonalizmu, ekonomizmu i humanizmu oraz osnowie interesu publicznego. Wykluczenie w tym procesie, lub znaczne zredukowanie jakiegokolwiek z czynników może wypaczyć proces zarządczy, wprowadzając negatywne konsekwencje we wzroście i rozwoju gospodarczych obecnych i przyszłych pokoleń.

## Bibliografia

---

- Andersson, T. i Liff, R. (2012). Multiprofessional cooperation and accountability pressures. *Public Management Review*, 146, 835–855.
- Bershidsky, L. (2020). The IMF Leaves, But Greece’s Rescue Isn’t Over. *Bloomberg*, 8, January.
- Bracci, E., Papi, L., Bigoni, M., Gagliardo, E.D. i Bruns, H.J. (2019). Public value and public sector accounting research: a structured literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(1), 103–136.

- Brinkerhoff, D.W. i Goldsmith, A.A. (2005). Institutional dualism and international development: a revisionist interpretation of good governance. *Administration and Society*, 37(2), 199–224.
- Butterfield, R. (2004). The new public management and the UK police service. *Public Management Review*, 6(3), 395–415.
- Christensen, T. i Légreid, P. (2011). Democracy and administrative policy: contrasting elements of new public management (NPM) and post-NPM. *European Political Science Review*, 3(1), 125–146.
- Christensen, T. i Légreid, P. (2011). Complexity and Hybrid Public Administration – Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407–423.
- Cohen, S., Guillamón, M., Lapsley, I. i Robbins, G. (2015). Accounting for austerity: the Troika in the Eurozone. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(6), 966–992.
- Cook, S.D.N. i Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 373–390.
- Dal Mas, F., Massaro, M., Lombardi, R. i Garlatti, A. (2019). From output to outcome measures in the public sector: a structured literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1631–1656.
- DHL Global Connectedness Index 2018.
- Eppel, E. (2012). What does it take to make surprises less surprising? The contribution of complexity theory to anticipation in public management. *Public Management Review*, 14(7), 881–902.
- Faraglia F., Marcet, A., Oikonomou, R. i Scott, A. (2016). Long term government bonds, [https://www.researchgate.net/publication/329359254\\_Long\\_Term\\_Government\\_Bonds](https://www.researchgate.net/publication/329359254_Long_Term_Government_Bonds)
- Farazmand, A. (2009). Building administrative capacity for the age of rapid globalization: a Modest prescription for the twenty-first century. *Public Administration Review*, 69(6), 1007–1020.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2009). Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2010). Nowoczesna koncepcja świadczenia usług publicznych – zmiana w kierunku nowego zarządzania publicznego. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Guoxian, B., Xuejun, W., Gary, L.L. i Douglas, F.M. (2012). Beyond new public governance: a valuebased global framework for performance

- management, governance, and leadership. *Administration & Society*, 45(4), 443–467.
- Haldane, A.G. (2015). *Stuck” speech by Chief Economist, Bank of England*. Open University, Milton Keynes, 30 June 2015.
- Haque, S. (2007). Revisiting the new public management. *Public Administration Review*, 67(1), 179–182.
- Hardiman, N., Spanou, C., Araújo, J.F. i MacCarthaigh, M. (2019). Tangling with the Troika: ‘domestic ownership’ as political and administrative engagement in Greece, Ireland, and Portugal. *Public Management Review*, 21(9), 1265–128.
- Hess, M. i Adams, D. (2005). Localisation in contemporary public management. W: P. Smyth, T. Reddel i A. Jones (red.), *Community and Local Governance in Australia*. Sydney: University of New South Wales Press.
- Higgott, R. (2017). *Globalism, Populism and the Limits of Global Economic Governance*, Invited Article, October, [https://www.waseda.jp/inst/oris/assets/uploads/2018/03/JIRS-Vol.1\\_Invited-Article\\_Higgott.pdf](https://www.waseda.jp/inst/oris/assets/uploads/2018/03/JIRS-Vol.1_Invited-Article_Higgott.pdf)
- Hood, C. i Dixon, R. (2015). What we have to show for 30 years of new public management: higher costs, more complaints. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 28(3), 265–267.
- Hood, C. i Dixon, R. (2016). “Not what it said on the Tin? Reflections on three decades of UK public management reform”. *Financial Accountability & Management*, 32(4), 409–428.
- Jacobs, K. i Cuganesan, S. (2014). Interdisciplinary accounting research in public sector: dissolving boundaries to tackle wicked problems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(8), 1250–1256.
- Jones, L.R. (2004). New public management has been completely discredited, Thank God!. *International Public Management Review*, 5(2), 148–172.
- Kaufmann, D., Kraay, A. i Mastruzzi, M. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues, *World Bank Working Paper*, Washington, September.
- Kelman, S. (2005). Public Management Needs Help. *The Academy of Management Journal*, 48(6), 967–969.
- Kickert, W. (2011). Steering Emergent and Complex Change Processes. W: S. Van de Walle i S. Groeneweld, *New Steering Concept in Public Management, Research in Public Policy Analysis and Management, Volume 21*. Emerald Group Publishing Limited.
- Kieżun, W. (2004). Struktury i kierunki zarządzania państwem. W: W. Kieżun i J. Kubin (red.), *Dobre państwo*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

- Kieżun W. (2011). Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania. W: W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- King, M. (2016). *The end of alchemy: money, banking and the future of the global economy*. W.W. Norton & Company, Ltd.
- Kirkpatrick, I., Sturdy, A., Reguera Alvarado, N. i in. (2019). The impact of management consultants on public service efficiency. *Policy & Politics*, 47(1), 77–96.
- Klijn, E. (2008). Complexity theory and public administration: what's new? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration research. *Public Management Review*, 10(3), 299–317.
- Kożuch, B. (2005). Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa. *Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, 1.
- Kożuch, B. (2006). Zarys rozwoju zarządzania publicznego. *Współczesne Zarządzanie*, 3.
- Lachiewicz, S. i Matejun, M. (2012). Ewolucja nauk o zarządzaniu. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Lapsley, I. i Miller, P. (2019). Transforming the public sector: 1998–2018. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2211–2252.
- Lynn, L.E. (2008). What is a Neo-Weberian state? Reflections on a concept and its implications. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 1(2), 17–30.
- Mandell, M.P. (red.) (2001). *Getting results through collaboration; networks and network structures for public policy and management*. Westport: Quorum Books.
- Metcalf, L. (1993). Public Management: from Imitation to Innovation. W: J. Kooimana (red.), *Modern Governance. New Government-Society Interaction*. London: Sage.
- Milo, W. (2013). Losowość a chaotyczność. *Przegląd Statystyczny*, 60(4), 425–445.
- Moore, M. (2014). Public value accounting: establishing the philosophical basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465–477.
- Morales, J., Gendron, Y. i Guenin-Paracini, H. (2014). State privatization and the unrelenting expansion of neoliberalism: the case of the Greek financial crisis. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(6), 423–445.
- Morçöl, G. i Wachhaus, A. (2009). Network and complexity theories: a comparison and prospects for a synthesis. *Administrative Theory & Praxis*, 31(1), 44–58.

- Osborne, S.P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Pollitt, Ch. i Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform. A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3 ed. Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, Ch. i Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Press release (2015). Swiss National Bank discontinues minimum exchange rate and lowers interest rate to –0.75%, SNB, Zurich.
- Raczkowski, K. (2015). *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Raczkowski, K. i Mikułowski, W. (2013). Specyfika i zakres definiowania zarządzania publicznego. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(13).
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance*. Buckingham: Open University Press.
- Rodrik, D. (2018). Populism and the economics of globalization. *Journal of International Business Policy*, 1, 12–33.
- Sorenson, E., Torfing, J. (red.) (2007). *Theories of democratic network governance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sudoł, S. (2007). Miejsce nauk o zarządzaniu w klasyfikacji dziedzin i dyscyplin naukowych. *Organizacja i Kierowanie*, 3(129), 9–10.
- Sudoł, S. (2007). *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
- Teisman, G.R. i Klijn, E. (2008). Complexity theory and public management: an introduction. *Public Management Review*, 10(3), 287–297.
- Tooze, A. (2018). *Crashed: How a Decade of Financial Crises Changed the World*. New York: Penguin Random House.
- Tooze, A. (2018). *Cruelly Absent Grandeur? Democracy's Twenty-First-Century Histories*, <https://adamtooze.com/app/uploads/2019/05/Tooze-Democracy-GG-2018-.pdf>
- Torfing, J. (2012). Governance and meta-governance. W: D. Levi-Faur (red.), *Oxford Handbook for Governance*. Oxford University Press.
- Waheduzzaman, W. (2019). Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context. *International Journal of Public Sector Management*, 32(7), 689–705.
- World Economic Outlook (2019). *Growth Slowdown, Precarious Recovery*. Washington: International Monetary Fund, April.
- World Population Ageing (2019). New York: United Nations.





Julian Auleytner

---

## ZARZĄDZANIE STRUKTURĄ SPOŁECZNĄ

---

### Streszczenie

Tekst dotyczy ewolucji polskiej struktury społecznej w okresie transformacji. Struktura społeczna oznacza (nie tylko narodowy) złożony zbiór gospodarstw domowych, zróżnicowany wewnątrznie ze względu na stosunek do własności, posiadane dochody, wiek, wykształcenie oraz miejsce zajmowane w hierarchii. Wskazano, że po 1989 r. zaczął powstawać stan średni, który zastąpił dawną klasę robotniczą i obecnie stanowi siłę napędową gospodarki dzięki sprywatyzowaniu wielu jej gałęzi. Jednocześnie zauważono, że elita nie ma dotychczas zdolności do zarządzania strukturą społeczną. W końcowej części rozważań postawiono pytanie o scenariusze dalszego rozwoju, a wśród nich kwestię, czy zmiany w strukturze społecznej pozwolą na ograniczenie roli państwa.

Słowa kluczowe: struktura społeczna, stan średni, elita, biurokracja, własność

### Rozumienie struktury społecznej

---

Artykuł ten bezpośrednio odnosi się do problemu struktury społecznej, która w Polsce stopniowo ewoluje od 1989 roku.

Miniony ustrój gospodarczy nadany Polsce i trwający niepełne 50 lat (1945–1989) preferował jako „**siłę napędową**” gospodarki socjalistycznej anonimowe miliony robotników i chłopów, dodając do nich marginalnie inteligencję pracującą. Ta struktura społeczna cechowała się brakiem dostępu do własności prywatnej i miała charakter rozszereżony. Wynikało to z faktu, że państwo dla wielu milionów było jedynym pracodawcą i chlebodawcą, do którego adresowano potrzeby i oczekiwania. Nowy ustrój miał zastąpić przedwojenny porządek charakteryzujący się nierównościami socjalnymi. Ustrój państwowej gospodarki socjalistycznej tylko formalnie nadawał własność „ludowi pracującemu”, który jako podmiot nie miał faktycznie prawa do dysponowania własnością społeczną<sup>1</sup>. Różne, utopijne próby zmiany tego stanu rzeczy w postaci rad robotniczych czy samorządów robotniczych kończyły się fiaskiem. Do dziś brak szacunku do własności „socjalistycznej”, czyli wspólnej, widoczny jest w dewastacji majątku kolejowego. Rozkradziono setki kilometrów linii kolejowych, które dziś byłyby przydatne do lokalnego ruchu kolejowego. Wyjątkiem było polskie rolnictwo, w którym sektor prywatny dawał utrzymanie dla ok. 4 mln osób i obronił się przed upaństwowieniem.

Ustrój socjalistyczny okazał się definitywnie niezdolny do konkurencji w gospodarce; nie odpowiadał rosnącym aspiracjom ludności. Jego upadek wynikający z ówczesnej sytuacji politycznej i ekonomicznej postawił na nowo problem struktury społecznej jako „koła zamachowego” gospodarki. Konkurencja gospodarki oparte są na wiedzy wynikającej z poziomu edukacji warstw pracujących. Polski socjalizm nie wspierał edukacji wyższej. W 1989 r. tylko ok. 8% ludności pracującej miało wyższe wykształcenie uzyskane w modelu edukacji socjalistycznej, który był obciążony cenzurą poglądów, decyzjami nomenklatury oraz treściami ideologicznymi. Przez krótki czas lat 50. XX w. polscy inżynierowie na politechnikach musieli zdawać egzaminy z wiedzy o marksizmie-leninizmie.

Struktura społeczna minionego okresu nie była obciążona ryzykiem rynkowym, funkcjonowała ona w warunkach gwarancji państwowych i swoistego paternalizmu partyjnego. Ważnym porównaniem dla tego okresu mogą być Niemcy, które od 1949 r. realizowały dwie wizje roz-

---

<sup>1</sup> Mała, prywatna własność w rolnictwie była przez wiele dziesięcioleci obciążona obowiązkowymi dostawami artykułów rolnych dla państwa po cenach urzędowych.

wojowe. W byłym NRD motorem gospodarczym była klasa robotnicza; w RFN – **stan średni** posiadający własność prywatną. Po 40 latach równoległego rozwoju oba te kraje zjednoczyły się, wykorzystując wzorce gospodarcze RFN. Te – być może niedoceniane współcześnie szczegóły minionego ustroju – stanowią dziś punkt odniesienia dla zmian, jakie zaszły w okresie transformacji, przejścia od gospodarki ustawicznych niedoborów do gospodarki rynkowej.

W socjalizmie oficjalnie bezrobocie nie istniało i nie było rejestrowane, choć mówiło się o „nadwyżkach” zatrudnienia. Zmiana ustroju „wylała” na rynek pracy problem bezrobocia jako kluczowy dla gospodarki i struktury społecznej. Okazało się, że polska gospodarka w nowych warunkach ustrojowych nie była w stanie wchłonąć całości „nadwyżek” rąk do pracy. Stopa bezrobocia przez szereg lat przekraczała 12%, była ograniczana przez eksport (wyjazdy za pracą) zasobów pracy i dopiero korzystna koniunktura w UE od 2012 r. zaczęła wpływać na spadek tego wskaźnika w kolejnych latach.

Gospodarka nie była także w stanie, przez dłuższy czas, konkurować z gospodarką krajów UE, gdyż kapitał społeczny nie reprezentował wystarczającej wiedzy. Przykładem ilustrującym ten problem był przejściowy brak podręczników ekonomii dla edukacji o gospodarce rynkowej do kształcenia ekonomistów w 1989 i 1990 roku.

Zmiany, jakie zaszły w polskiej strukturze zatrudnienia, ilustrują niektóre liczby. **Handel**, który był do 1989 r. pod pełną kontrolą państwa prywatyzował się najszybciej i współcześnie<sup>2</sup> absorbuje 99,7% zatrudnionych w sektorze prywatnym. Podobnie przetwórstwo przemysłowe – współcześnie 97,7% zatrudnionych to sektor prywatny. W **budownictwie** udział sektora prywatnego w zatrudnieniu to 97,4%. **Zakwaterowanie i gastronomia** reprezentowane przez sektor prywatny to 91,8% zatrudnionych. Większość usług realizowana jest przez sektor prywatny.

Nie sprywatyzowano natomiast **edukacji i opieki zdrowotnej z pomocą społeczną**, gdzie odpowiednio 89,9% i 80,9% jest zatrudnionych w dominującym sektorze publicznym. **Górnictwo i wydobywanie** w sektorze publicznym angażują 62,2% zatrudnionych. Tam, gdzie sektor publiczny reprezentuje większość zatrudnionych, pojawiają się najczęściej konflikty społeczne. Jednak dla struktury społecznej

---

<sup>2</sup> Dane za: GUS: *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w I kw. 2016 roku*.

najważniejszy jest zanik klasy robotniczej. Solidarność jako ruch społeczny reprezentujący robotników pojawiła się jako protest głównej siły społecznej socjalizmu. Obalając ustrój, stanęła przed problemem transformacji struktury społecznej, nie mając ku temu żadnych doświadczeń.

Przeciętne zatrudnienie w sektorze prywatnym wyniosło 6,2 mln w 2019 roku<sup>3</sup>. O ile w gospodarce narodowej w I kw. 2016 r. wg danych GUS ponad 76,2% pracowało w sektorze prywatnym, o tyle wskaźnik ten spadł do 68% w I pół. 2019 roku. Obniżka tego wskaźnika każe postawić pytanie o niewyjaśnione przyczyny tego stanu. Do tych danych trzeba dodać zatrudnienie ok. 2 mln Polaków za granicą, zapewne wyłącznie w sektorze prywatnym, również tworzących wartość dodaną, tyle że zaliczaną do dochodu narodowego innych państw.

Sektor prywatny w Polsce w drugiej dekadzie XXI w. generuje ponad 70% PKB, co wskazuje na stopień wolności gospodarczej i na zmiany w strukturze własności, które mają bezpośredni wpływ na wzrost gospodarczy.

Nowy trend w polskiej gospodarce to firmy zagraniczne, które mają rosnący wpływ na polski rynek pracy. Jak wynika z danych GUS, ich liczba systematycznie rośnie. Pod koniec 2013 roku liczba przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym wyniosła ponad 26 tys. (2018–26,8 tys.), czyli o ponad 5 tys. więcej niż w 2008 roku. Pojawienie się nowych firm wpłynęło pozytywnie na powstawanie miejsc pracy. W roku 2013 liczba pracujących w firmach zagranicznych wyniosła ponad 1,6 mln osób<sup>4</sup>, zaś w 2018 r. już ponad 2 mln<sup>5</sup>. Zatrudnienie w firmach zagranicznych oznacza pracę wg nowych procedur niestosowanych wcześniej w Polsce, co wymaga od pracowników szkoleń i edukacji ustawicznej, a często także znajomości języka obcego.

GUS bada strukturę społeczną pod kątem zbiorowości małych i średnich przedsiębiorstw (sektor MŚP)<sup>6</sup>, które podzielono na trzy klasy,

<sup>3</sup> [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Y5fJi6tef\\_BrNHme2Pfk8Tz4e-6-wJ-8vpQ2soA14yc/edit?pref=2&pli=1#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Y5fJi6tef_BrNHme2Pfk8Tz4e-6-wJ-8vpQ2soA14yc/edit?pref=2&pli=1#gid=0) (12.07.2016).

<sup>4</sup> <http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/wpis.895> (12.07.2016).

<sup>5</sup> GUS, *Informacje sygnałne. Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2018 roku*.

<sup>6</sup> <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/male-i-srednie-przedsiębiorstwa-niefinansowe-w-polsce-w-latach-2009-2013,22,1.html> (12.07.2016).

w zależności od wielkości podmiotów, mierzonej liczbą pracujących w nich osób:

- mikroprzedsiębiorstwa – o liczbie pracujących do 9 osób,
- pozostałe małe przedsiębiorstwa – o liczbie pracujących od 10 do 49 osób,
- średnie przedsiębiorstwa – o liczbie pracujących od 50 do 249 osób.

Łącznie w sektorze MŚP rejestruje się ok. 2,8 mln podmiotów<sup>7</sup> (z czego blisko 99% to firmy zatrudniające do 9 osób), co oznacza podejmowanie przez osoby fizyczne indywidualnego ryzyka gospodarczego, którego nikt w szkole nie uczył.

„W 2017 r. w Polsce liczba mikroprzedsiębiorstw wyniosła 2 073,6 tys. i w stosunku do roku poprzedniego wzrosła o 69,6 tys. jednostek, tj. o 3,5%. Analizując zbiorowość przedsiębiorstw do 9 osób pracujących w latach 2013–2017, zaobserwowano, że ich liczba z roku na rok systematycznie wzrastała – średnio o 4,3%. Średnia roczna liczba jednostek w latach 2013–2017 wyniosła 1 912,7 tys.

Liczba osób pracujących w mikroprzedsiębiorstwach w 2017 r. wyniosła 4 089,8 tys., a zatem wzrosła w stosunku do roku poprzedniego o 132,6 tys. osób, tj. o 3,4%. Większa liczba mikroprzedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą przekładała się na większą liczbę osób pracujących w tych jednostkach w całym analizowanym okresie (2013–2017) – średniorocznie omawiany wzrost kształtował się na poziomie 4,4%. Średnia roczna liczba osób pracujących w mikroprzedsiębiorstwach w latach 2013–2017 wyniosła 3 764,5 tys.

W latach 2013–2017 występował systematyczny wzrost zarówno przychodów ogółem, jak i kosztów ogółem mikroprzedsiębiorstw. Średnie roczne przychody mikroprzedsiębiorstw w analizowanym okresie kształtowały się na poziomie 973,9 mld zł, a średnie roczne koszty wyniosły 854,2 mld zł.

Wskaźnik poziomu kosztów w latach 2013–2017 wahał się od 87,2% (2015 r.) do 88,3% (2013 r.). Średnioroczna dynamika przychodów wyniosła 107,5, a kosztów 107,2.

W 2017 r. najwięcej jednostek o liczbie pracujących do 9 osób (1 124,2 tys., tj. 54,2% wszystkich mikroprzedsiębiorstw) prowadziło

---

<sup>7</sup> Dane GUS na 30 września 2019 r. z tablic dotyczących podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w systemie REGON i deklarujących prowadzenie działalności gospodarczej.

działalność gospodarczą w zakresie usług. Pozostałe, znaczące pod względem liczby mikroprzedsiębiorstw sekcje PKD to: handel; naprawa pojazdów samochodowych – 479,1 tys. jednostek (23,1%) oraz budownictwo – 273,2 tys. jednostek (13,2%). W 2017 r. wyżej wymienione sekcje PKD skupiały łącznie 1 876,4 tys. jednostek, które stanowiły 90,5% ogółu mikroprzedsiębiorstw<sup>8</sup>.

Trzeba przy tym zwrócić uwagę na polską, niedocenianą **rewolucję edukacyjną**, jaka dokonała się w czasie przemian ustrojowych. Liczba osób z wyższym wykształceniem wzrosła czterokrotnie, co oznacza formalnie nowe kwalifikacje dla podejmowania decyzji zarówno w rodzinie, jak i na rynku pracy. Do tego doszedł Internet, który pozwala zdobywać wiedzę nieformalną, niepotwierdzoną dyplomem szkoły (wyższej).

Długofalowo struktura społeczna oparta w dominującym zakresie na pracy „zależnej” nie rokuje konkurencyjności. Rozwój w gospodarce rynkowej opiera się na własności prywatnej, na kapitale finansowym, rzeczowym i osobowym. Zwłaszcza ten ostatni może wykazać inicjatywę i innowacyjność, jeśli zależy od siebie, od zdolności do podejmowania ryzyka, które jest obce pracy „zależnej”. Kapitał ludzki widziany jest przez pryzmat wolności ekonomicznej i zdolności jej wykorzystania.

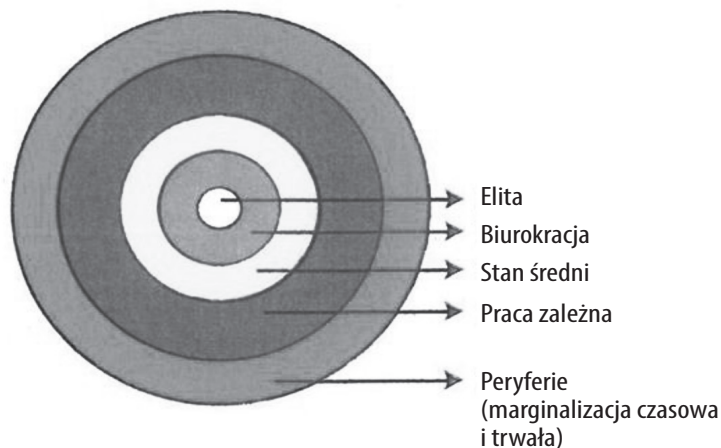
Jak pisze GUS w cytowanym opracowaniu o małych i średnich przedsiębiorstwach: „Jest to grupa podmiotów uznawana za istotną dla przedsiębiorczości, odgrywająca znaczącą rolę w tworzeniu nowych miejsc pracy, szybko reagująca na zmiany dokonujące się w otoczeniu społeczno-gospodarczym, dostosowująca swoją działalność do aktualnej sytuacji oraz potrzeb rynku (lokalnego, regionalnego, krajowego, a nawet międzynarodowego) i pojawiających się na nim luk. Z drugiej strony, podmioty tej grupy prowadzą działalność na mniejszą skalę i nie dysponują takimi zasobami finansowymi jak duże jednostki. Tym samym są w większym stopniu narażone na negatywny wpływ napotykanych na rynku barier i występujących sytuacji kryzysowych, prowadzących w wielu przypadkach do bankructwa i likwidacji przedsiębiorstwa. W szczególności dotyczy to jednostek prowadzących działalność w obszarach, w których występuje na rynku największa konkurencja oraz podmiotów wchodzących dopiero na rynek. Wyniki prowadzonych badań wskazują, że z tej ostatniej grupy

<sup>8</sup> GUS, *Analizy statystyczne. Działalność przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2017 roku*, s. 14.

średnio tylko co trzecie przedsiębiorstwo jest w stanie utrzymać się na rynku dłużej niż pięć lat<sup>9</sup>. W roku 2016 zaproponowano w tej grupie podmiotów obniżenie stawki podatkowej CIT z 19% do 15% w celu polepszenia warunków gospodarowania.

**Struktura społeczna oznacza** (nie tylko narodowy) **złożony zbiór gospodarstw domowych, zróżnicowany wewnątrznie ze względu na stosunek do własności, posiadane dochody, wiek, wykształcenie oraz miejsce zajmowane w hierarchii**. Szczególne miejsce w strukturze społecznej ma praca. Zatrudnieni na podstawie stosunku pracy z pracodawcą to najliczniejsza grupa pracujących. Drugą liczebnie grupę stanowią samozatrudnieni w sensie pracodawcy dla siebie oraz osoby pracujące na własny rachunek. Ta grupa może być rozumiana jako **stan średni**, ekonomicznie **niezależny** od państwa, które dla tej grupy nie jest pracodawcą (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Struktura społeczna



Źródło: opracowanie własne.

Klasyczna definicja K. Krzeczowskiego, mówiąca o tym, że polityka społeczna jako nauka bada zmiany zachodzące w strukturze społecznej pod wpływem celowej działalności państwa i innych pod-

<sup>9</sup> <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/male-i-srednie-przedsiębiorstwa-niefinansowe-w-polsce-w-latach-2009-2013,22,1.html>

miotów, jest wyjątkowo przydatna dla studiowania przekształceń<sup>10</sup>. Pokazana dalej graficznie struktura wskazuje przy tym na potrzebę zróżnicowanego podejścia do jej poszczególnych segmentów.

Zmiany wywoływane w omawianej strukturze wynikają zarówno z racjonalnych zachowań gospodarstw domowych, jak i polityki państwa, samorządów oraz organizacji społecznych (pozarządowych). Schemat pokazuje kierunki mobilności społecznej – awansu i degradacji jednostek. Awans w kierunku środka schematu jest awansem do elity władzy i pieniądza. Utrata pracy lub przejście w wiek emerytalny to przesunięcie w kierunku koloru czerwonego, oznaczającego procesy marginalizacji

Schemat nie pokazuje ubytku najbardziej dynamicznej, kwalifikowanej i młodej części kapitału ludzkiego w liczbie ok. 2 mln osób, który rzutuje na system polskich ubezpieczeń społecznych w długim horyzoncie czasu ze względu na ograniczenie wpływów ze składek. Średnia wieku polskiego migranta to ok. 28 lat. Schemat ten nie odzwierciedla również pracy sezonowej Ukraińców w Polsce, których liczba w 2019 r. szacowana była na ponad 1 mln osób i którzy z kolei „ratują” polski system ubezpieczeń społecznych swoimi składkami.

Artykuł 20 polskiej Konstytucji z 1997 r. akceptowanej w drodze referendum wart jest przypomnienia: „Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”. Artykuł ten wraz z numerem 20 został przejęty do Ustawy Zasadniczej bezpośrednio z Konstytucji Niemiec jako wzorzec sprawdzony w praktyce sąsiedzkiej. Artykuł ten jednak u nas pozostaje wciąż słabo wykorzystany w życiu publicznym.

Współcześnie partnerzy społeczni stali się zapomnianymi częściami struktury społecznej ze względu na zapoczątkowane przemiany własnościowe. Pojawia się więc pytanie: co zastąpiło stare „klasy” społeczne, co jest (lub może być) siłą napędową gospodarki? Siła ta tkwi w strukturze społecznej Polaków, posiadających nowe warunki gospodarowania.

---

<sup>10</sup> Chcę przypomnieć w tym miejscu zapomniany tekst J. Daneckiego (wieloletniego członka Komitetu Prognoz przy Prezydium PAN), *Prognozowanie rozwoju a polityka społeczna* (Danecki, 1979).



Zmiany można rozpatrywać w odniesieniu do socjotechniki, tj. instrumentalnych zabiegów, które na ogół doraźnie zmieniają pozycję i sytuację niektórych gospodarstw w strukturze. Inny punkt widzenia widać w koncepcjach reform ustrojowych, tj. takich, które oparte są na rozwiązaniach zarówno aksjologicznych, jak i technicznych (np. podatki) zmieniających w strukturze pozycję małych i większych pracodawców.

Dotychczas w Polsce **nie istnieje zarządzanie strukturą społeczną** i nie jest przy tym to zadaniem łatwym. Na ogół zarządzano skutecznie funduszami, projektami. Współczesne zarządzanie strukturą społeczną oznaczałoby zmianę priorytetów ekonomicznych w kierunku wzbogacenia struktury własności mieszanej – prywatnej, spółdzielczej, samorządowej itp. bez potrzeby ponoszenia strat gospodarczych. Polska struktura społeczna kształtuje się bowiem żywiłowo, pod wpływem doraźnych działań i decyzji jednostek.

Dla charakterystyki współczesnej struktury społecznej potrzebna jest analiza jej części składowych, wpisanych w rysunku 1.

## Elita

---

Każde społeczeństwo „wytwarza” elitę – liczebnie niewielką, ale wpływową grupę, która ma kluczowy wpływ na decyzje rozwojowe. Elita to grupa polityczno-ekonomiczna „produkująca” wartości mające przekonać do siebie ogół. Grupa ta powstaje na różne sposoby, na ogół w ramach demokratycznych procedur. Elita przyciąga do siebie ważnymi hasłami, „promieniuje” swoim systemem wartości, co wywiera wpływ na życie polityczne i gospodarcze. Elita zajmuje eksponowane, centralne miejsce w organach władzy politycznej – ustawodawczej i wykonawczej oraz sędziowskiej. Miejsca w organach władzy (zwłaszcza wykonawczej) cechują się decyzjami, które mają wpływ na kształtowanie struktury społecznej. Dla realizacji swoich celów elita zatrudnia biurokrację jako grupę wykonawczą.

## Biurokracja jako hamulec

---

Dla realizacji swoich celów elita potrzebuje biurokracji. W wyżej zaprezentowanym schemacie struktury społecznej niedostrzegającym

podmiotem jest polska **biurokracja**, która ma bezpośredni i rosnący wpływ na kreowanie struktury społecznej, sama będąc jej częścią. Należy zauważyć, że biurokracja boi się reform, gdyż każda zmiana pociąga za sobą **ryzyko** niepowodzenia oraz nieprzewidywalne trudności. Biurokracja po swojemu interpretuje przepisy i trudno ją edukować do zachodzących zmian. Tysiące urzędników na wszystkich szczeblach zarządzania państwem stanowią faktycznie potężną i mało kontrolowaną siłę, która generalnie spowalnia i **komplikuje wszystkie reformy przez ograniczanie wolności myślenia**. Między tymi urzędnikami toczą się gry o wpływy w elicie i hierarchii urzędniczej. Tam, gdzie istnieje dostęp do pieniędzy (publicznych, unijnych), toczy się ustawiczna, anonimowa walka urzędników o prawo do sposobu decydowania o wydatkach. W innych krajach (np. USA) zatrudnia się administrację na **czasowe kontrakty** do wykonania określonych zadań, u nas prawie dożywotnio, bez rozliczenia za popełniane błędy. W wielu resortach pracują nieprzerwanie na stanowiskach kierowniczych dzięki układom personalnym osoby z ponad 15, 20-letnim stażem pracy i kwalifikacjami uzyskanymi w okresie innych wyzwań cywilizacyjnych. Koszty takiej praktyki nie są wyliczane.

W rankingu konkurencyjności na lata 2017–2018 Polska jest wskazywana dopiero na 72. miejscu<sup>11</sup>, jeśli chodzi o instytucje tworzące klimat dla konkurencyjności. Ranking ten jest potwierdzony spadającym trendem roli polskich instytucji. Instytucje reprezentowane przez biurokrację stanowią główny czynnik hamowania polskiej konkurencyjności i posiadają najgorszy wskaźnik ze wszystkich tworzących ten ranking.

Zauważam także konflikt interesów pomiędzy elitą polityczną a anonimową biurokracją, która nie uznaje aksjologii polityków. Biurokracja na zaprezentowanym wyżej schemacie znajduje się pomiędzy elitą kierującą państwem a stanem średnim oraz człowiekiem biednym, niepełnosprawnym, bezdomnym, bezrobotnym, starym, pokrzywdzonym. To ona decyduje o losie tych ludzi, gdyż jest grupą interpretującą przepisy, lepiej od polityków wiedzącą, gdzie są pieniądze oraz jak dzielić na dobra i usługi.

W zarządzaniu strukturą społeczną biurokrację należy traktować jako niedocenianą składową systemu, która wyraźnie zakłóca wizję

<sup>11</sup> <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/country-economy-profiles/#economy=POL> (26.11.2019).

postępu, a niekontrolowana w działaniu odpowiada za marnotrawstwo kapitału ludzkiego w działaniu. Biurokracja bowiem kieruje się do-  
rażnymi działaniami w obszarze instrumentów – pieniądzem, korektą  
prawa, organizacją nowych bytów. Biurokracja posiada swoisty mono-  
pol wiedzy w zakresie swojego działania, co prowadzi do selektywnego  
dostarczania informacji elicie.

Problematyka wpływu biurokracji na życie gospodarcze nie jest  
nowa, literatura niemiecka także zauważyła ten problem już w poprzed-  
nim stuleciu.

## Stan średni w budowie

---

Miejsce dawnej klasy robotniczej i chłopstwa zajmuje współcześnie  
stopniowo rosnący stan średni. Różni się on od robotników czy urzęd-  
ników pracujących na państwowej lub samorządowej posiadzie, posia-  
daniem dostępu do niezależnych od państwa typów własności. Upo-  
wszechnianie wolności gospodarczej oznacza tworzenie dostępu do  
różnych form własności – prywatnej, samorządowej czy spółdzielczej.  
Celem gospodarki rynkowej jest zwiększenie liczby ludzi zależnych  
od swojej zaradności, umiejących podejmować ryzyko w oparciu o do-  
stęp do różnych typów własności.

Niebędący dotychczas przedmiotem polityki w Polsce stan średni  
jest podstawową grupą społeczną, która najszybciej pomnaża włoś-  
ność prywatną na drodze swojej aktywności zawodowej, przynosząc  
państwu dodatkowe dochody w postaci płaconych podatków. Grupa  
ta liczy obecnie – jak wspomniano wyżej – ok. 1,8 mln samodzielnych  
podmiotów gospodarczych poza rolnictwem i ogółem ok. 7 mln zatrud-  
nionych.

Stan średni widoczny jest także jako zbiór **gospodarstw innowa-  
cyjnych**, którym w małym stopniu potrzebna jest jakaś polityka pań-  
stwa, gdyż radzą sobie one bez zewnętrznych interwencji. Są to gospo-  
darstwa, które uzyskują wystarczające dochody i płacą od nich podatki  
(CIT – 19% do 2016 r., od 2017 r. – 15%), wykazują się twórczym dynami-  
zmem swoich członków i stanowią o przyszłości polskiej gospodarki.  
Podstawą ich sukcesów jest wiedza i poszukiwanie szans na wybicie się.

Stan średni odciąża państwo od kosztów bezrobocia i jest źródłem  
koniunktury gospodarczej. Stwarza swoisty amortyzator konfliktów  
społecznych, gdyż dając perspektywę zawodową, zmniejsza liczebność

niezadowolonych z polityki państwa. Klasa robotnicza i chłopie wcześniej zależni byli od państwowego pracodawcy, a nie od siebie. Wielkie budowy socjalizmu oraz PGR angażowały miliony ludzi, ale ich ekonomicznie nie usamodzielniały. Stan średni to współcześnie przedstawiciele wolnych zawodów oraz samodzielni rolnicy i rzemieślnicy, którzy podejmują ryzyko działalności gospodarczej. W gospodarkach krajów UE, takich jak Niemcy czy Wielka Brytania stan średni to ponad 90% wszystkich zatrudnionych; u nas stawiamy pierwsze kroki przy jego budowie.

Istnieje zasadnicza asymetria w sile stanu średniego w poszczególnych krajach UE, będąca efektem zaszczości – rządów socjalizmu realnego w Europie Środkowo-Wschodniej. Asymetria ta wyraża się w konkurencyjności gospodarek w krajach UE.

W Polsce – w przeciwieństwie do Niemiec – brak jest tzw. polityki stanu średniego. Uruchomienie mechanizmów tworzenia stanu średniego może stanowić atrakcyjną wizję rozwoju dla jednostki i dla społeczeństwa. Duża liczba przedstawicieli stanu średniego zwalnia państwo od rozwiązywania problemów socjalnych istniejących w tej grupie.

W tym celu potrzebna jest polityczna wola zmiany sposobu finansowania walki z bezrobociem. Polityka budowy stanu średniego wymaga, aby skierować większość środków na aktywne formy w postaci inwestycji w innowacyjne miejsca pracy. Tą drogą dotychczasowi bezrobotni, zamiast permanentnie pozostawać klientami urzędów pracy i pomocy socjalnej, gdzie kalkulują sobie opłacalność zasiłków wobec zarobku z nielegalnej pracy, wchodzić mogą i powinni w posiadanie własności prywatnej, w pracę spółdzielczą. W konsekwencji przyniesie to państwu wymierne korzyści w postaci wpływu podatków. Taki kierunek działania leży u podstaw Europejskiego Funduszu Socjalnego, finansowego instrumentu polityki społecznej UE, który oparty jest na zwiększaniu konkurencyjności<sup>12</sup>.

Warunkiem zmiany w polityce stanu średniego jest stała ofensywa edukacyjna w postaci otwarcia powszechnego dostępu do kształcenia ustawicznego oraz finansowanie przedsiębiorczości. Taką strategię działania przyjęły w walce z bezrobociem kraje UE. W ofensywie edu-

---

<sup>12</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf) oraz szczegóły dotyczące filarów konkurencyjności: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Globalny\\_raport\\_konkurencyjno%C5%9Bci](http://pl.wikipedia.org/wiki/Globalny_raport_konkurencyjno%C5%9Bci)

kacyjnej trzeba przekazywać szeroką wiedzę o ryzykach rynkowych oraz o sposobach zachowań w grze ekonomicznej.

Inwestycje w kwalifikacje człowieka są najtańszym sposobem podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki i przyspieszania tym samym tempa rozwoju gospodarczego. Prawda ta jest uważana w wielu środowiskach w kraju i zagranicą za truizm, ale w Polsce z trudem i nieśmiało toruje sobie drogę w świadomości elit politycznych.

Kluczowym priorytetem pozostaje praca dla młodych. Ze względów demograficznych grupa ta przez najbliższe 10 lat stanowi największe, historyczne wyzwanie dla polityków. Młodzież może być czynnikiem konkurencyjności Polski w UE, ale obecnie staje ona w obliczu **niepewności pracy**, braku mieszkań i w konsekwencji pozostawania w zagrożeniu ubóstwem. Brak aktywnej polityki państwa wobec młodzieży zasadniczo kontrastuje nas np. z Niemcami lub Australią. Niemcy od lat mają wyodrębnioną administracyjnie strukturę Jugendamtów i najmniejsze bezrobocie młodych w UE. Australia od dziesięcioleci prowadzi bardzo przemyślaną politykę ściągania do siebie młodych i wykształconych ludzi z całego świata, w ten sposób znacząco oszczędzając na finansowaniu ich studiów.

Polityka stanu średniego może zakładać wciągnięcie do ekonomicznej gry ludzi stojących dotychczas, nie zawsze z własnej winy, na ubożu, marginalizowanych z powodu ubóstwa i braku politycznej woli upowszechnienia dostępu do różnych typów własności. Może ona przyjąć następujące, długoterminowe priorytety<sup>13</sup>:

- prymat pracy nad bezrobociem, ze szczególnym odniesieniem tej zasady do pierwszej pracy w życiu zawodowym,
- prymat dochodu z pracy nad zasiłkiem,
- prymat zatrudnienia nad sponsorowaną formą aktywności,
- prymat działań aktywizujących nad osłonowymi,
- prymat szkolenia nad bezrobociem.

Na razie żaden z tych prymatów nie znalazł skutecznego przełożenia, choć ich celem jest zdecydowane poszerzenie aktywności zawodowej ludności.

Polityka stanu średniego stanowić może **drugi krok** w transformacji ustrojowej. Jego komponentami są: liczny stan średni jako podsta-

<sup>13</sup> Proponuję powrót do pomysłów prof. M. Kabaja, b. wieloletniego eksperta MOP, który proponował wielokrotnie dynamizację polskiej polityki zatrudnienia.

wowa siła nośna w strukturze społecznej, edukacja dla przedsiębiorczości, polityka pełnego zatrudnienia oraz pomocnicza rola państwa. Ta rola oznacza wyzwalanie inicjatyw obywatelskich, a nie ich zastępowanie, wymuszanie lub ograniczanie.

W prezentowanej strukturze społecznej stan średni odgrywa kluczową rolę społecznego „amortyzatora” konfliktów między bogatymi i biednymi. Przy właściwej polityce społeczno-ekonomicznej państwa wobec stanu średniego pojawia się mechanizm awansu gospodarstw domowych w prezentowanej strukturze. Następuje bowiem płynne przesuwanie się poszczególnych jednostek, na ogół z grupy ludzi zależnych od pracodawcy do grupy pracującej na własne ryzyko. Biedni, poprawiając swoje położenie, stają się członkami stanu średniego, bogatsi wychodzą z niego, stając się przedstawicielami elit kapitału. Wszyscy jednak ekonomicznie **uniezależniają** się od państwa, płacąc mu zwiększające się podatki. Te z kolei służą państwu między innymi do finansowania programów wyrównywania różnic socjalnych.

Stan średni tworzy sieci kontaktów nieformalnych służące do załatwiania lokalnych potrzeb. Tym sposobem zdejmuje z państwa konieczność kompletnego troszczenia się o wiele gospodarstw domowych w środowisku lokalnym.

Potrzebna jest jednak zmiana generacyjna polityków, aby odejść od *status quo*, czyli **modelu kapitalizmu peryferyjnego**, będącego stanem przejściowym pomiędzy socjalizmem a społeczną gospodarką rynkową i opartego na montowniach gotowych produktów. W modelu tym społeczeństwo dzieli się na nielicznych bogatych (skala podatkowa o tym świadczy) oraz licznych ubogich lub niezamożnych. Obecne elity nie mają dostatecznej wiedzy o współczesnych przemianach, aby ją wykorzystać w polskich warunkach. Na przykład, nielicznych interesują w Polsce doświadczenia noblisty z Bangladeszu – M. Yunusa praktykującego mikrokredyty dla gospodarstw ludzi ubogich.

## Praca zależna i peryferie struktury społecznej

---

Największą część struktury społecznej stanowią ludzie pracy zależnej (od różnych pracodawców) oraz ludzie czasowo i stale zmarginalizowani (8,9 mln emerytów i rencistów oraz ponad 3 mln osób bezrobotnych i objętych opieką społeczną).

W obu tych segmentach struktury społecznej występują strategie zachowań obywatelskich. Strategie te są artykułowane przez zachowania gospodarstw domowych, w których zapadają decyzje demograficzne, edukacyjne, prozdrowotne, zawodowe itp. Transformacja ustrojowa w Polsce umożliwia widzenie w tych częściach struktury społecznej dwóch typów gospodarstw domowych.

Pierwszym z nich są **gospodarstwa adaptacyjne**, które, osiągając dochody zbliżone do minimum socjalnego, dają sobie jakoś radę. Dostęp tych gospodarstw do własności prywatnej, będącej podstawą pracy niezależnej, jest bardzo ograniczony. Tym samym gospodarstwa te są ekonomicznie uzależnione bądź od państwowego, bądź prywatnego pracobiorcy i są oczywistymi beneficjentami polityki społecznej. Z tej grupy gospodarstw rekrutuje się największa liczba wyjeżdżających za pracą do UE.

Szczególnym przedmiotem naszego zainteresowania w prognozowaniu struktury społecznej pozostaje cała grupa **gospodarstw (z) marginalizowanych** przez ubóstwo, sytuacje losowe i całą sekwencję zachowań wynikającą z deficytu środków finansowych. Są to gospodarstwa bez własności prywatnej przynoszącej dochód. Najczęściej występują tu sytuacje bezrobocia i niskiego poziomu wykształcenia swoich członków spowodowane brakiem dostępu do szkoły średniej i wyższej. Gospodarstwa marginalizowane (czasowo i trwale) można umownie podzielić na sześć grup:

- gospodarstwa domowe rodzin niepełnych,
- gospodarstwa domowe rodzin wielodzietnych,
- gospodarstwa domowe rodzin patologicznych,
- gospodarstwa domowe rodzin posiadających niepełnosprawnych członków,
- gospodarstwa emerytów i rencistów,
- gospodarstwa domowe rodzin dotkniętych skutkami katastrof żywiołowych.

Grupy takich rodzin występują w każdym społeczeństwie na jego bliższych i dalszych peryferiach. Rzecz w tym, by były one statystycznie monitorowane. W diagnozach interesuje nas bowiem to, czy liczba takich rodzin wzrasta, czy maleje lub czy utrzymuje się na niezmiennym poziomie. Można zawsze z poziomu państwa uruchomić środki z pomocy społecznej dla rosnącej lub niemalejącej liczby takich rodzin.

Przykładem takiej interwencji w jakość części struktury społecznej jest **Program Rodzina 500+** w warunkach deflacji, trwającej od 2015 roku. Widocznym pożytkiem tego programu jest wychodzenie z ubóstwa wielu gospodarstw oraz ożywienie konsumpcji.

Sposoby przetrwania gospodarstw domowych są ważne dla kreowania struktury społecznej. Można bowiem:

- a) dawać ludziom pieniądze (w efekcie w strukturze społecznej powstają grupy roszczeniowe jak w socjalizmie, górnicy są swoistym reliktem przeszłości),
- b) dawać ludziom prawa (werbalne obietnice, a papier wszystko przyjmie),
- c) dawać ludziom polityczną siłę (co podzieli społeczeństwo na mocnych i słabych),
- d) dawać ludziom profesjonalną pomoc socjalną lub lepszy dostęp do niej (model opiekuńczy),
- e) uświadomić ludziom ideę samopomocy, przezorności i możliwość ich realizacji dla poprawy własnej sytuacji (model społeczeństwa aktywnego, obywatelskiego).

Możliwe są także mieszane sposoby aktywności państwa wpływające na zachowania gospodarstw domowych znajdujących się w strukturze społecznej daleko od elity.

## Kreowanie struktury społecznej

---

Zaprezentowany schemat struktury społecznej znajduje swoje odzworowanie na szczeblu każdego regionu, powiatu i gminy. Struktura społeczna na tych szczeblach pozostaje pod wpływem lokalnych elit władzy. Mają one wpływ na kształtowanie się liczebności stanu średniego oraz pozostałych grup, które mają zdecydowanie gorsze szanse dla zawodowego usamodzielnienia się.

Kreowanie struktury społecznej opiera się na uniwersalnym aksjomacie z encykliki *Laborem exercens* – **praca jest kluczem do rozwiązania kwestii społecznej**. Na pracę składa się równy dostęp do: wiedzy (edukacja), zatrudnienia, zdrowia i mieszkania. Tych, którzy nie mają wiedzy, zatrudnienia, zdrowia czy mieszkania powinna asekurować pomoc społeczna.



Zmiany w strukturze społecznej mogą być przyspieszone poprzez proces uwłaszczenia. Na przedstawionym wyżej rysunku widać, że w interesie ogółu leży powiększenie liczebności stanu średniego – grupy społecznej opartej na własności prywatnej, ekonomicznie niezależnej od państwa. Tworzy ona miejsca pracy, pomnaża zasobność kraju. Grupa ta stanowi naturalny „amortyzator” pomiędzy bogatymi a biednymi, umożliwiając tym drugim szansę awansu w społeczeństwie. W scenariuszu takim państwo nie przeszkadza, jest mecenasem stopniowej inkluzji socjalnej, zaś zwiększający się stan średni tworzy strukturę społeczną o gęstej sieci zależności socjalnych.

Możliwe są różne scenariusze zmian w strukturze społecznej (Auleytner, 2015, s. 209–226).

Scenariusz *status quo* nie przewiduje zmian, lecz utrwalanie dotychczasowych struktur społecznych. Z tego względu jest mało interesujący dla pobudzania konkurencyjności kraju.

Scenariusz neosolidarności wiąże się z procesem stałego zwiększania samorządności, niezależnie od koniecznego awansu stanu średniego. W autentycznej samorządności ukrywa się bowiem niewykorzystana rezerwa obywatelskich motywacji do pracy, która zmienia pozycję społeczną w strukturze. Scenariusz ten wymaga jednakże nowej koncepcji **państwa pomocniczego**, które konsekwentnie pełniło by funkcję służebną, a nie tylko władczą, wobec obywateli. Państwo silne swą subsydiarnością wyznacza przestrzeń wolności gospodarczej koniecznej dla kreowania struktury społecznej.

Polska wchodzi w nowy etap zarządzania, na którym gospodarczo zorganizowane społeczeństwo (nowe struktury społeczne) stopniowo **zastąpią państwo** w realizacji przestrzeni wolności gospodarczej. Dotyczy ona w gruncie rzeczy budowy nowych, ponadnarodowych struktur społecznych, odpornych na zawirowania koniunktury gospodarczej.

Wszystkie te konstatacje zmierzają do konkluzji, iż nie mamy na razie żadnego wyobrażenia, jak będzie wyglądać europejska przestrzeń socjalna (szerzej: Głąbicka, 2002) w najbliższej przyszłości. Tymczasem europejska przestrzeń socjalna oznacza zmiany w strukturach społecznych, poszerzenie wolności jednostki, korzystanie z uprawnień do poprawy jakości życia w całej Unii. Niebezpieczeństwa idą ze strony wojującego islamu, który w Europie nie uznaje wielokulturowości.

## Bibliografia

- Auleytner, J. (2012). *Polityka społeczna w Polsce i w świecie*. Warszawa: WSP TWP.
- Auleytner, J. (2015). Zarządzanie strukturą społeczną. W: W. Kieżun (red.), *Sprawniejsze państwo*. Warszawa: Poltext.
- Danecki, J. (1979). *Prognozowanie rozwoju a polityka społeczna*. W: A. Rajkiewicz (red.), *Polityka społeczna*. Warszawa.
- Głąbicka, K. (2002). *Europejska przestrzeń socjalna. Zarys problematyki*. Warszawa: WSP TWP.
- Jan Paweł II (1981). encyklika *Laborem exercens*.
- Kabaj, M. i in. (2001). *Człowiek, rynek, sprawiedliwość*. Warszawa: PZWL.
- Krzczkowski, K. (1947). *Polityka społeczna*. Łódź: Polski Instytut Służby Społecznej.
- Yunus, M. (2007). *Świat bez ubóstwa. Czas na przedsiębiorstwo społeczne*. Warszawa: ConCorda.
- Yunus, M. (2010). *Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi*. Warszawa: ConCorda.

Elżbieta Mączyńska

---

# ŁAMANE UMOWY JAKO SYNDROM ANOMII I DYSFUNKCJI USTROJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO

---

## Streszczenie

Coraz częściej obserwowanym zjawiskiem w życiu społeczno-gospodarczym – i to nie tylko na gruncie krajowym – jest niedotrzymywanie umów i łamanie obietnic składanych w ramach rozmaitych form współpracy przez osoby prawne i fizyczne. Zjawisko to dotyka niemalże wszystkich szczebli w strukturach państwa i gospodarki. Stanowi to czynnik destrukcji porządku gospodarczego i społecznego. W niniejszym rozdziale wykazuję, że u podłoża tego typu dysfunkcji leży anomia, czyli chaos w systemie wartości społecznych. Zarazem ma to związek z dysfunkcjami ustroju społeczno-gospodarczego, przy czym występują tu sprzężenia zwrotne. Wskazuje to na potrzebę hermeneutycznych poszukiwań rozwiązań zapobiegającym tego typu nieprawidłowościom. Ich obiecującą podstawę może stanowić teoria ordoliberalna.

Słowa kluczowe: anomia, breaking promises, ordoliberalizm, społeczna gospodarka rynkowa, zaufanie

## Wstęp

---

Współczesną gospodarkę charakteryzują nasilające się przejawy nieładu społeczno-gospodarczego, w tym szczególnie destruktywne dla sprawności gospodarowania oraz jakości życia społecznego, a także politycznego, zjawiska łamania umów i niedotrzymywania obietnic składanych w ramach rozmaitych form współpracy przez osoby prawne i fizyczne, a nawet państwa. Łączy się z tym zjawisko anomii, czyli chaosu w systemie wartości społecznych. Zjawisko to zwykle nasila się w warunkach głębokich przemian technologicznych i społeczno-gospodarczych. Historia jednoznacznie dowodzi, że prawie każdy głęboki przełom, głęboka transformacja gospodarcza, technologiczna, polityczna czy ustrojowa zwiększa ryzyko anomii. W sytuacji przełomowych przemian w kształtowane w ich wyniku nowe struktury społeczne, instytucjonalne, polityczne i gospodarcze łatwo wpisują się normy, regulacje oraz zasady, które w ostatecznym rachunku mogą przynosić rezultaty inne niż społecznie oczekiwane i pożądane<sup>1</sup>. Z taką sytuacją świat zderza się także obecnie, przede wszystkim wskutek tzw. czwartej rewolucji przemysłowej, przejawiającej się w rozwoju sztucznej inteligencji, stanowiącej połączenie potencjału fizycznego, cyfrowego i biologicznego<sup>2</sup>. Zarazem, mimo niekwestionowanego postępu materialnego, informacyjnego i in. coraz bardziej uwydatniającą się cechą współczesnego świata jest jego spękanie, wyrażające się w występowaniu i nasilaniu się rozmaitych dychotomicznych zjawisk asymetrii i braku harmonii w kształtowaniu globalnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Potwierdza to zarówno rzeczywistość, jak

---

<sup>1</sup> Ilustracją tego może być chociażby eksponowana i do niedawna (przynajmniej do czasu kryzysu światowego z 2008 r.), uznawana przez kilka wcześniejszych dekad przez znaczną część świata finansów zasada, że „chciwość jest dobra”.

<sup>2</sup> Charakteryzowana jest ona pod różnymi hasłami, w tym m.in. jako era sztucznej inteligencji, Gospodarka 4.0 czy Przemysł 4.0 (Industry 4.0). To ostatnie pojęcie zostało wprowadzone w 2011 r. przez niemieckich specjalistów z zakresu wysokich technologii: H. Kagermanna, W.-D. Lukasa, W. Wahlsteara i upowszechnione przez K. Schwaba, założyciela i przewodniczącego World Economic Forum w Davos (Schwab, 2018). Symbole trzech pierwszych rewolucji przemysłowych to kolejno: maszyna parowa (XVIII w.), elektryczność (zarówka – XIX–XX w.) i komputer (połowa XX w.). Natomiast symbolem czwartej rewolucji jest sztuczna inteligencja, stanowiąca połączenie świata fizycznego, cyfrowego i biologicznego (Schwab, 2018).

i wyniki badań naukowych, niemal jednoznacznie wskazujące, że świat pogrąża entropia, chaos. Chaos ten dotyczy zarówno sfery ekonomicznej, jak i społecznej oraz ekologicznej. Potwierdzają to liczne publikacje (*vide Bibliografia*). Dysfunkcje współczesnego kapitalizmu szczególnie wyraziście charakteryzuje brytyjski ekonomista Paul Collier. Wskazuje na swego rodzaju żarłoczność tego systemu, cechujący go egoistyczny indywidualizm, kreujący „społeczeństwo rottweilerów” (Collier, 2017; Collier, 2018). Kwestie te bardzo obrazowo przedstawione zostały w *Raporcie Klubu Rzymskiego* pod symptomatycznym tytułem *Ejże! Kapitalizm, krótkowzroczność, populacja i zniszczenie planety*. Raport ten stanowi swego rodzaju syntezę, dotyczącą groźnych nieprawidłowości cechujących współczesny świat (Weizsäcker i Wijkman, 2018).

W wyniku tych niekorzystnych zjawisk rośnie ryzyko erozji ładu społeczno-gospodarczego, a to z kolei tworzy podłoże sprzyjające narastaniu anomii. Tego typu spętlenie, sprzężenie zwrotne wskazuje na znaczenie rozwiązań ukierunkowanych na kształtowanie, przeciwdziałającemu anomaliiom, ładu społeczno-gospodarczego, a zatem znaczenie polityki ustrojowej (Kołodko, 2008; Kołodko, 2013).

Dlatego też celem przedstawianych tu rozważań jest przede wszystkim identyfikacja współzależności między przejawami rzeczonoj anomii i entropii z cechami modelu ustroju społeczno-gospodarczego, aby na tym tle wskazać możliwe kierunki naprawczych zmian.

Podstawą służących temu poszukiwań badawczych są studia literatury przedmiotu i analizy hermeneutyczne. Pierwsza część artykułu dotyczy przejawów niedotrzymywania umów, co ma związek ze zjawiskiem anomii, będącej przedmiotem rozważań w części drugiej. Następnie przedstawiane są ustrojowe możliwości przeciwdziałania tym niekorzystnym zjawiskom<sup>3</sup>.

## Łamane umowy i zobowiązania

---

Współczesny świat wciąż dostarcza nowych dowodów na nasilanie się zjawiska łamania zawieranych na różnych szczeblach życia społeczno-gospodarczego umów, obietnic i zobowiązań. Dotyczy to relacji zarówno

---

<sup>3</sup> W artykule tym syntetyzowane są analizy bardziej szczegółowo przedstawione w: Mączyńska (2013; 2014).

rynkowych, jak i nierynkowych. Ma to miejsce nie tylko w życiu gospodarczym, politycznym, lecz także w prywatnych relacjach między ludźmi. Nie są wolne od tego nawet najwyższe szczeble władz krajowych i ponadnarodowych.

Na nasilenie się zjawiska nierespektowania prawa i łamania umów, obietnic (*breaking promises*) spektakularnie zwrócił uwagę m.in. węgierski ekonomista János Kornai w artykule pt. *Breaking Promises, Hungarian Experience* (Kornai, 2016). Kornai przedstawia zjawiska związane z naruszaniem umów oraz nierealizowaniem podjętych zobowiązań, a także wynikające z tego ekonomiczne, polityczne i etyczne następstwa. Podkreśla, że są to zjawiska występujące niemal masowo w życiu codziennym, co znajduje potwierdzenie w relacjach medialnych, dyskursie publicznym, rozmowach towarzyskich i in. Ich tematy dotyczą niekiedy pozornie błahych przypadków łamania umów, takich jak np. nierzetelne, niezgodne z umową wykonanie prac budowlanych, czy prac remontowych, opóźnienia spłat pożyczek, ale też niespełnionych obietnic z kampanii wyborczych. Kornai poszukuje tego, co wspólne między tymi pozornie różnymi przypadkami, identyfikując wspólne przyczyny i następstwa. Syntetyzuje przypadki łamania umów, zobowiązań/obietnic w odniesieniu do pięciu typów relacji: a) *Producers' promises to users* (zobowiązania producentów/dostawców produktów wobec ich nabywców; b) *Users' promises to producers* (zobowiązania nabywców produktów wobec ich producentów/dostawców), c) *Debtors' promises to lenders* (zobowiązania pożyczkobiorców wobec pożyczko- i kredytodawców), d) *Government (central or local) promises to citizens* (obietnice rządowe i samorządowe wobec obywateli), e) *Political promises (by individual politicians, parties or movements) to electors* (zobowiązania polityczne (indywidualnych polityków, partii i stowarzyszeń wobec wyborców).

Charakteryzując szczegółowo wymienione obszary łamania obietnic, Kornai zastrzega, że nie jest to wykaz pełny, ale wystarczający dla identyfikacji wspólnego podłoża i następstw tego zjawiska. Wystarczający dla wyjaśnienia takich podejmowanych przez Kornai kwestii jak: znaczenie dotrzymania umów/obietnic, przyczyny i następstwa powszechnego ich łamania. W pełni zasadne jest przy tym przyjęte przez Kornai założenie, że choć podawane przez niego przykłady dotyczą głównie Węgier, to zjawisko łamania obietnic ma znacznie szerszy zasięg. Z pewnością nie jest merytorycznym nadużyciem stwierdzenie, że problem łamanych obietnic obecnie ma wymiar po-

nadnarodowy. Łamanie obietnic skutkuje utratą zaufania nie tylko do osób czy instytucji, a nawet państw niedotrzymujących umów, lecz przekształca się w swego rodzaju spiralę, efekt domina, prowadzący do upowszechnienia się tych niekorzystnych zjawisk.

W kontekście podawanych przez J. Kornaia przykładów specjalnej wymowy nabiera jedna z najbardziej chyba we współczesnym świecie ignorowanych przestroż: *Don't let money change you!* („Nie pozwól, aby pieniądze cię zmieniły, aby tobą rządziły”). Niemal wszystkie typy łamanych obietnic mają bowiem kontekst pieniężny. Dotyczy to nie tylko sfery życia prywatnego, biznesu, ale także sfery publicznej, w tym finansów publicznych.

Łamanie obietnic/umów zagraża nie tylko podstawom gospodarki wolnorynkowej, opartej przecież na rozmaitych umowach i kontraktach biznesowych, lecz także fundamentom demokracji. Systemy demokratyczne opierają się bowiem na zaufaniu wyborców do wybieranych osób i instytucji, które reprezentują. W odróżnieniu od dyktatury, czy systemów etatystycznych systemy demokratyczne i wolnorynkowe opierają się na umowach społecznych. Zatem bezkarne naruszanie nawet najdrobniejszego składnika tego systemu, niespełnianie warunków choćby najdrobniejszej umowy może stanowić zaczątek erozji demokracji i wolnego rynku. Utrata zaufania negatywnie rzutuje na frekwencję wyborczą, co w sposób oczywisty osłabia demokrację. Jest to też szczególnie groźne dla wolnego rynku, zwłaszcza w warunkach powszechnego obecnie systemu pieniądza fiducyjnego (*fiat money*), tj. *pieniądza wiary*, niemającego pokrycia w kruszcu, pieniądza *czepanego z niczego*, niebazującego na jakiegokolwiek realnej wartości.

Zjawisko erozji zaufania potwierdzają wyniki badań, w tym dotyczące Polski (Sztabiński, 2014). „Ludzie ufają sobie w takim stopniu, w jakim mają zaufanie do władzy. Im bardziej politycy są szanowani i traktowani jako osoby uczciwe, a społeczeństwo ma pozytywny stosunek do członków klasy rządzącej, tym bardziej ludzie skłonni są przestrzegać zasad lojalności, uczciwości i reguł gry na poziomie codziennych interakcji – w sklepie, banku, w interesach i kręgu bliskich znajomych” (Sztabiński, 2014, s. 9).

Niski poziom zaufania, cechujący niektóre kraje – w tym Polskę – wiąże się m.in. z tym, że łamanie umów, obietnic staje się zjawiskiem powszechnym, wręcz pospolitym. Zasięg tego zjawiska jest bardzo szeroki, począwszy od najwyższych szczebli struktur państwowych,

a nawet ponadnarodowych, poprzez zarządy przedsiębiorstw, a na przypadkach nadużyć przez prywatne osoby indywidualne kończąc. Niewypełnianie obietnic przeważnie łączy się z naruszaniem, łamaniem prawa, ale zarazem niemało jest przypadków łamania obietnic w glorii prawa. Taka sytuacja ma miejsce, gdy w regulacjach prawnych występują luki, bądź niejednoznaczne zapisy, co ułatwia bezkarne niedotrzymywanie zobowiązań przez jedną ze stron kontraktu (przeważnie stroną silniejszą). Prawo nietransparentne sprzyja jego omijaniu i nieegzekwowaniu. W takich warunkach rozwija się to, co Piotr Sztompka określa jako „kulturę niepewności i cynizmu” – co oznacza „rozpowszechnione w społeczeństwie reguły, które przyzwalają na wykorzystywanie i oszukiwanie innych, oraz zalecają nieufność, podejrzliwość, ostrożność, oparte na przekonaniu, że nikt nie jest godny zaufania” (Sztompka, 2007, s. 300).

Erozja zaufania sprawia, że zasadniczo pomniejsza się ogólny komfort życia społecznego i gospodarczego. Rosną przy tym koszty transakcyjne związane z niepewnością dotyczącą dotrzymywania umów. Taka ocena jest uprawniona tym bardziej, że w praktyce nierzadko identyfikowane są symptomy łamania umów także przez „białe koźnierzyki”, czyli elity biznesowe, często powiązane z kręgami parlamentarno-politycznymi (Bakan, 2004). Dosadnie wskazuje na to znawca prawa finansowego i sektora finansowego, profesor prawa (University of Missouri-Kansas City) William Black, autor głośnej książki na temat defraudacji w tym sektorze, pod wielce wymownym, ironicznym tytułem *The Best Way to Rob a Bank Is to Own One*: (Black, 2005; Black, 2013).

Łamanie umów to zjawisko występujące nawet na najwyższych szczeblach instytucjonalnych, najwyższych szczeblach władzy. Za jeden z tego typu przejawów można uznać niemalże notoryczne i w zasadzie bezkarne łamanie przez niektóre kraje Unii Europejskiej reguł obowiązującego te kraje traktatu z Maastricht<sup>4</sup>.

Nieposzanowanie umów, jak się okazuje, może dotyczyć nawet aktu najwyższego, jakim jest konstytucja. Jak bowiem wykazuje praktyka, konstytucyjne uznanie w Polsce ordoliberalnej koncepcji społecznej gospodarki rynkowej (SGR) za obowiązujący model ustroju, ukierunkowany na ochronę konkurencji, pełne zatrudnianie i postęp społeczny, nie przekłada się bowiem dostatecznie na rzeczywistość społeczno-

---

<sup>4</sup> Wersja skonsolidowana Traktatu o Unii Europejskiej (2008).



-gospodarczą, dostarczającą wielu dowodów nieracjonalności na rynku pracy oraz zaniedbań w sferze społecznej (m.in. w sferze ochrony zdrowia, przestrzennego zagospodarowania kraju, demografii i in.). Tadeusz Kowalik określił taką rozbieżność konstytucyjnych reguł z rzeczywistością jako „demoralizującą hipokryzję konstytucji” (Kowalik 2011, s. 63). Ordoliberalna koncepcja społecznej gospodarki rynkowej przyjęta została też w traktatowych regulacjach dotyczących funkcjonowania Unii Europejskiej, lecz także nie przekłada się to dostatecznie na rzeczywistość<sup>5</sup>.

Nonszalanckie podejście do aktów najwyższego rzędu nie może nie rzutować na podejście do poszanowania prawa na innych szczeblach instytucjonalnych gospodarki i państwa. Nieprzypadkowo też na skalę światową rozszerza się zjawisko fałszowania produktów, ironicznie określane w literaturze jako „pożyczanie produktów” (Sennett 2010, s. 115–118) i trend na „antyfunkcje” (*antifeatures*), czyli celowe ograniczanie wydajności i trwałości sprzętów codziennego użytku, aby napędzać przez to, wymuszać popyt na nowe produkty (Rohwetter 2011)<sup>6</sup>.

Negatywnym zjawiskom sprzyja też funkcjonowanie rozwiązań systemowych, generujących rozpraszenie odpowiedzialności za podejmowane na różnych szczeblach decyzje (Sennett 2010, s. 115–118). Niekonwencjonalne podejście do tej kwestii przedstawił Nassim Taleb w książce pod wielce wymownym tytułem *Antifragile: How to Live in a World We Don't Understand? (Antykruchłość. Jak żyć w świecie, którego nie rozumiemy?)*. Taleb dowodzi, że gospodarka i społeczeństwa tracą naturalną odporność wskutek wprowadzania rozlicznych narzędzi i metod ubezpieczania się przed ryzykiem, ale głównie po-

---

<sup>5</sup> W traktacie ustanawiającym Konstytucję dla Europy uznano, że podstawą trwałego rozwoju Unii Europejskiej będzie społeczna gospodarka rynkowa (Traktat 2004 r.). Znalazło to także potwierdzenie w Traktacie Lizbońskim, zmieniającym traktat o Unii Europejskiej i traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, zgodnie z którym „Unia ustanawia rynek wewnętrzny. Działa na rzecz trwałego rozwoju Europy, którego podstawą jest zrównoważony wzrost gospodarczy oraz stabilność cen, społeczna gospodarka rynkowa o wysokiej konkurencyjności zmierzająca do pełnego zatrudnienia i postępu społecznego oraz wysoki poziom ochrony i poprawy jakości środowiska naturalnego. Wspiera postęp naukowo-techniczny” (Traktat, 2008).

<sup>6</sup> „Modelowym wręcz przykładem antyfunkcji jest sim-lock instalowany w niektórych telefonach, uniemożliwiający stosowanie kart sim obcych operatorów” (Rohwetter, 2011, s. 48; Miszewski, 2013).

przez przenoszenie ciężaru ryzyka na inne podmioty (Taleb, 2012). Wywody te Taleb ilustruje licznymi przekonującymi przykładami i odniesieniami do historii, przypominając m.in., że w starożytności nie było nadzoru budowlanego, ale budowniczy np. mostu przez pewien czas musieli pod nim spać po jego wybudowaniu. A akwedukty funkcjonują sprawnie do dziś.

Wskutek dysfunkcji prawa i łamania umów, regulacje prawne w systemach demokratycznych, które z natury powinny bronić słabszych, stają się orężem silniejszych, nierzadko skierowanym przeciw słabszym. Sprzyja temu też asymetryczne, ukierunkowane na interesy silniejszych, funkcjonowanie lobbingu prawnego. Zwiększa to ryzyko wystąpienia sytuacji, w której *regulujący stają się więźniami regulowanych (regulatory capture)*. Stąd też nierzadko łamanie obietnic nie skutkuje należytymi sankcjami prawnymi, uchodzi bezkarnie, ale tylko, łamiącemu obietnice. Natomiast negatywne konsekwencje ponosi druga strona umowy. Spektakularnie dowodzą tego dwaj nobliści Akerlof i Shiller (2017) w książce pod wiele mówiącym tytułem *Złowić frajera, Ekonomia manipulacji i oszustwa*.

Łamanie umów można uznać za jeden z najgroźniejszych przejawów, a zarazem następstw anomii.

## Anomia – istota i kontekst społeczno-ekonomiczny

---

Już czysto etymologiczna analiza pojęcia *anomia* wskazuje na destrukcyjne cechy tego zjawiska. To pochodzące z greki słowo (a = „bez”, nomos = „prawo”) oznacza bowiem w dosłownym sensie nieobecność prawa (co nie jest jednak równoznaczne z bezprawiem). W takim ujęciu pojęcie to może mieć w mniejszym lub większym stopniu odniesienie do wszystkich niemalże dziedzin życia społecznego i gospodarczego, życia prywatnego, w tym rodzinnego, małżeńskiego, jak też funkcjonowania instytucji oraz całych systemów społeczno-gospodarczych. Stąd też badacze anomii wyodrębniają kilkanaście jej form (w tym np. anomię polityczną, ale i małżeńską). Głęboka i długo utrzymująca się anomia prowadzi nieuchronnie do erozji i destrukcji obszarów, których dotyczy. Dlatego też anomia jest przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin nauki, w tym filozofii, socjologii, psychologii, ekonomii, prawa, historii i in. Równocześnie jednak naukowcy zajmujący się anomią zwracają uwagę na złożoność tego pojęcia i w pewnym

sensie jego niedookreśloność. Choć łatwo je określić etymologicznie (jak wyżej), to trudniej semantycznie. Pojęcie to było używane już przez antycznych filozofów greckich i to w bardzo różnych znaczeniach. Jednak mimo nieprzerwanych badań dotyczących anomii, pozostaje ona w swych konsekwencjach „zagadnieniem otwartym, które różni autorzy wypełniali i nadal wypełniają różną treścią” (Kosewski, 2012, s. 37). Istotny postęp przyniosły podjęte przez francuskiego filozofa i socjologa Emila Durkheima (1858–1917) badania nad anomią (Durkheim, 1999; Durkheim, 2006). Rozszerzały się one szybko na inne dziedziny. Anomia bowiem dotyczy niemalże wszystkich form życia społeczno-gospodarczego. Wiąże się m.in. z takimi kategoriami jak te, które znalazły się w wielce wymownym tytule książki polskiego psychologa Marka Kosewskiego, pt. *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem* (Kosewski, 2012).

We wszystkich badaniach dotyczących anomii, począwszy od Durkheima, bez względu na profil naukowy badaczy, nieuchronnie pojawiają się także aspekty ekonomiczne, dotyczące pieniądza oraz zawodowego i materialnego wymiaru życia. Dotyczy to m.in. anomii pracowniczej czy instytucjonalno-systemowej, związanej ze sferą funkcjonowania społeczeństwa oraz wyznaczanych przez nie celów i priorytetów. Zwracał na to uwagę inny prominentny, amerykański badacz anomii Robert K. Merton (1910–2003) – notabene ojciec ekonomisty, noblisty Roberta C. Mertona (Merton, 2012). Rosnąca bowiem złożoność gospodarki i struktur społecznych oraz podziału pracy, przy postępie deregulacji i ograniczaniu w wyniku globalizacji i procesów integracji tradycyjnych funkcji państwa, sprzyja niedookreśloności norm i zasad społecznych, czyli anomii. W przypadku np. anomii pracowniczej, przyjmuje ona rozmaite formy, m.in. takie jak: pozorowanie pracy, czy pozorowanie płacenia za nią, czyli nieekwiwalentność wynagrodzeń w stosunku do nakładów pracy, korupcja i kradzieże (np. typu: „firma w firmie”, „dwa remonty a jeden budżet”, syndrom: „ja nic nie widzę i nie chcę widzieć” itp.) (*Anomia...* 2012). Tego typu zjawiska anomijne są źródłem napięć społecznych, które w skrajnym przypadku mogą prowadzić do buntu, a nawet rewolty, czyli sprzeciwu wobec istniejącemu systemu.

Jak wynika z cytowanych opracowań, anomia jest swego rodzaju „chorobą nieskończoności” (Durkheim, 2006; Merton, 2012; Kosewski, 2012). Jest bowiem następstwem, cechującym życie społeczno-gospo-

darce wiecznej zmiany, stąd niedostosowanie zasad i norm społecznych do celów oraz środków ich realizacji kształtowanych i wymuszanych przez zmieniającą się rzeczywistość. A takie właśnie niedostosowanie stanowi istotę anomii.

Anomia zatem (w pewnym uproszczeniu) oznacza rozregulowanie norm, chaos i sprzeczności w systemie wartości i wynikającą z tego niepewność czy trudności oceny, co w postępowaniu ludzi i funkcjonowaniu gospodarki czy systemu społeczno-gospodarczego jest dobre, a co złe, a także co do tego, jakie sposoby dochodzenia do celów są dopuszczalne, a jakie nie, co jest wartością, a co antywartością, co jest dobrem, a co antydobrem. Zgodnie z definicją socjologa Piotra Sztompki, anomia to „chaos w systemie aksjonormatywnym społeczeństwa, nieokreśloność i wzajemne sprzeczności wśród wartości i norm wskazujących godne cele działań i właściwe sposoby osiągnięcia tych celów” (Sztompka, 2007, s. 301).

Jednym z wielu negatywnych następstw anomii jest właśnie omawiane w poprzednim punkcie upowszechnianie się zjawiska niedotrzymywania różnego rodzaju umów i łamanie zobowiązań podejmowanych na różnych szczeblach decyzyjnych, na różnych szczeblach władzy, także na szczeblach ponadnarodowych. Wpływa to destrukcyjnie na społeczny kapitał zaufania, co tym samym zagraża fundamentom społeczeństwa, systemowi społeczno-gospodarczemu i koronnym ideom demokracji (Sztompka, 2007).

Powstaje jednak pytanie, dlaczego anomijne zjawiska występują z różną częstotliwością i intensywnością w różnych systemach społeczno-gospodarczych i w różnych okresach. Problem ten podejmował już Merton, zastanawiając się m.in. nad związkami między cechami systemów społeczno-gospodarczych a „zachłannością społeczeństw” (Merton, 2012). Także Durkheim wskazywał na anomijne fakty społeczne, takie jak nagłe zmiany społeczno-ekonomiczne i związane z tym zmiany w statusie społecznym różnych grup społecznych (awanse lub degradacje). Zmiany takie doprowadzają do sytuacji, gdy stare normy nie przystają do nowych warunków. Choć w sytuacji ciągłej zmiany anomia jest niemożliwa do wyeliminowania, to jednak możliwe jest jej ograniczanie. Warunkiem tego jest identyfikacja głównych czynników proanomijnych. Jest to istotne tym bardziej, że społeczeństwo w stanie anomii może generować zarówno nadmiar regulacji i norm, co skłania do ich nierespektowania, jak i ich niedostatek, co z kolei sprzyja bezprawiu.

Przełomowe zmiany tworzą niejako naturalne podłoże anomii. Sprawiają bowiem, że stary, tradycyjny system wartości i poszczególne jego elementy słabną. Stare normy i reguły stopniowo przestają być w praktyce przestrzegane, praktycznie (choć niekoniecznie formalnie) przestają obowiązywać, a nowe jeszcze nie zdążyły się ukształtować. W takich warunkach ani stare normy, ani nowe nie spełniają swej porządkującej, wartościującej i ocennej roli. To sytuacja niedookreśloności, czyli braku jasności co do tego, jakie postępowanie w relacjach międzyludzkich, w tym gospodarczych, jest właściwe, a jakie nie. .

Nasilanie się anomii ma obecnie wymiar globalny, choć proanomijne czynniki, jak już wskazywałam, są wysoce zróżnicowane pod względem ich charakteru, zakresu i siły oddziaływania w poszczególnych krajach. Część z tych czynników ma charakter globalny, zaś części z nich można przypisać znaczenie przede wszystkim regionalne czy lokalne, krajowe.

Globalny wymiar czynników proanomijnych jest pochodną doświadczania przez współczesny świat naruszonej równowagi. Proanomijne zjawiska są zarazem pochodną głębokich zmian, wynikających z dokonującej się na skalę światową czwartej rewolucji przemysłowej, skutkującej rozwojem sztucznej inteligencji. Zasadniczo zmienia ona nie tylko formy komunikacji społecznej na rzecz dominacji komunikacji cyfrowej, ale także rzutuje na zmiany w stratyfikacji społecznej i zmiany ról społecznych. Proanomijne cechy rewolucji informacyjnej uwydatniają się spektakularnie w występujących we wszystkich prawie krajach słabościach prawa i nieprzejrzystych jego interpretacjach, w lukach prawnych dotyczących funkcjonowania i wykorzystywania nowych technologii informacyjnych oraz sztucznej inteligencji. Jak wynika ze studiów literatury przedmiotu, każdy głęboki przełom w życiu społeczno-gospodarczym tworzy korzystne podłoże dla nasilania się anomii<sup>7</sup>. Dokonującą się obecnie czwartą rewolucję przemysłową cechuje szczególnie szeroki zakres i głęboka przemiana. W wyniku tego wypierane są dotychczasowe modele nie tylko gospodarki w ogóle, ale i zarządzania, inwestowania, handlu, kształcenia, pracy, zatrudnienia, konsumpcji, a nawet rządów i rodziny. Tradycyjne normy i modele szybko tracą aktualność. Przekształca się większość metod komunikowania się, produkowania i wymiany handlowej. Współczesny rozwój

---

<sup>7</sup> Szczegółowa charakterystyka czynników proanomijnych przekraczałaby ramy artykułu. Zostały one scharakteryzowane w (Mączyńska, 2017).

naukowo-techniczny oraz rozstrzygająca rola informacji, wiedzy i kwalifikacji tworzą nowy paradygmat rozwojowy: gospodarkę opartą na wiedzy. Przy tym wiedza w przeciwieństwie do dóbr materialnych i surowców jest niewyczerpywalna. Tworzy to ogromny potencjał produktywności. Dokonujące się pod wpływem nowych technologii zmiany, mające cechy sprzężeń zwrotnych, skutkują przełomem, przesileniem cywilizacyjnym, wyrażającym się przede wszystkim w wypieraniu cywilizacji przemysłowej przez nową gospodarkę i nowy, wciąż jeszcze niedodefiniowany jej model (Kleer, 2016). Nowe technologie i niebywała dynamika technologicznych przemian to czynniki sprawiające, że gospodarka we współczesnym świecie nabiera w coraz większym stopniu cech „gospodarki nietrwałości”. Nietrwałe stają się profesje, stanowiska pracy i pozycje w hierarchii menedżerskiej. Nieustannie przy tym kreowane są nowe profesje, nieznane w przeszłości, nawet nieodległej. Zarazem zanika wiele tradycyjnych dla epoki industrialnej zawodów. Wszystkie te czynniki tworzą sprzyjające podłoże dla rozwoju anomii społecznej. Czynniki proanomijne umacniane są w skutek niedoskonałości pomiaru dokonań społeczno-gospodarczych. Ma to fundamentalne znaczenie, albowiem pomiar dokonań ludzi i instytucji rzutuje na ich decyzje. Błędy pomiaru zwiększają ryzyko niepożądanych, niekiedy szkodliwych gospodarczo i społecznie decyzji. Obecnie zaś podstawowa miara tych dokonań, jaką jest PKB, coraz bardziej zawodzi.

W największym uproszczeniu PKB stanowi bowiem sumę zysków jednostek gospodarczych, zysków kapitałowych oraz otrzymywanych przez zatrudnionych pracowników wynagrodzeń, bez względu na charakter i znaczenie ich pracy. Na równi traktowane są w pomiarze PKB działania zarówno w sferze wytwórczej, jak i np. w sferze hazardu. Także funkcjonowanie więzień czy wysypywanie zimą soli na jezdnię powiększa PKB. Dotyczy to też reklamy, której nadmiar nierzadko uprzykrza życie ludzi. PKB powiększają także spekulacje finansowe, niekiedy rujnujące przedsiębiorstwa. Wątpliwości i głębokie kontrowersje budzi wprowadzona w UE zasada wliczania do PKB prostytucji, działalności przestępczej, w tym handlu narkotykami (*Rozporządzenie*, 2013).

Nie powiększają natomiast PKB ani rozmaite, użyteczne prace wykonywane w gospodarstwach domowych, w tym nawet inwestycje wykonywane systemem gospodarczym. Także nie powiększają PKB wykonywane nieodpłatnie prace w ramach rozmaitych kontaktów

międzyludzkich oraz wzajemnej pomocy. Stąd też samodzielny remont czy też rozbudowa domu nie powiększa PKB w takim stopniu jak zlecenie tego remontu firmie, choć efekt materialny jest podobny. Dotyczy to też w znacznej mierze wolontariatu i prac społecznych. Mankamenty miary, jaką jest PKB zmuszają do poszukiwania miar uzupełniających. Kwestie te szczegółowo omawiane są w raporcie OECD autorstwa Josepha E. Stiglitz, Jeana-Paula Fitoussiego i Martine Durand pt. *Poza PKB. Mierzmy to, co ma znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego (Beyond GDP. Measuring What Counts for Economic and Social Performance)* (Stiglitz, 2019). To już drugi raport poświęcony PKB jako miernikowi dokonań społeczno-gospodarczych, Pierwszy, opracowany na zlecenie prezydenta Francji Nicolasa Sarkozy'ego, raport autorstwa dwóch noblistów Josepha Stiglitz i Amarty Sena oraz Jeana-Paula Fitoussiego nosił tytuł *Błąd pomiaru. Dlaczego PKB nie wystarcza?* (Stiglitz, 2014). Ów tytułowy błąd pomiaru oznacza niezgodność z rzeczywistością, z wielkością „prawdziwą”, która jednak przeważnie nie jest znana. Tego typu błąd nie jest zaś kwestią zwykłej pomyłki, lecz właśnie złożoności pomiaru i doboru jego metod (Stiglitz, 2010). Dokonujące się dynamiczne zmiany we współczesnym świecie, w tym przede wszystkim zmiany, jakie przynosi czwarta rewolucja przemysłowa, sprawiają, że owa złożoność narasta, obnażając zarazem mankamenty PKB jako miernika dokonań społeczno-gospodarczych. Wiąże się to z szerszą kwestią pojmowania kategorii, jaką jest *wartość* (Gasparski, 2017). Zwraca na to też uwagę m.in. Mariana Mazzucato, w książce pod prowokującym tytułem *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy* (Mazzucato, 2018). Autorka ta wskazuje, że współczesne gospodarki nagradzają działania, które raczej wysysają wartość, aniżeli ją tworzą. Różnice między tworzeniem wartości a jej ekstrakcją wyjaśnia na podstawie m.in. analizy dysproporcji wynagrodzeń, w tym przepaści między wysoko wynagradzanymi bankowcami a sytuującymi się na przeciwnym biegunie płac nauczycielami.

## Instytucjonalno-ustrojowe możliwości przeciwdziałania anomii i niedotrzymywania umów

---

Główne czynniki zwiększające ryzyko anomii i niedotrzymywania obietnic, umów, zobowiązań pośrednio lub bezpośrednio wiążą się

z cechami funkcjonującego w danym kraju ustroju społeczno-gospodarczego. Systemy neoliberalne i charakterystyczne dla neoliberalnej filozofii preferowania wymiaru ekonomicznego skutkują marginalizacją refleksji nad etyczno-moralnym wymiarem funkcjonowania gospodarki i społeczeństw nad systemem wartości społecznych (Szahaj, 2013). Etyczno-moralne kwestie wypiera bezwzględna logika wolnorynkowa (Bakan, 2004). W wyniku tego kształtuje się model „społeczeństwa zachłanności”, a dążenie do wzbogacania się materialnego uświęca prowadzące do tego środki, nawet takie, które oznaczają łamanie umów (Kosewski, 2012; Sztompka, 2007). Jest to oczywisty przejaw anomii.

Jeśli zatem proanomijne czynniki mają podłoże ustrojowe, to i rozwiązania naprawczych należy poszukiwać w zmianach w tym właśnie obszarze. O tym, że takie możliwości istnieją, świadczy chociażby wielość modeli kapitalizmu (np. neoliberalny, skandynawski, reński i śródziemnomorski) (Rapacki, 2018). Pozostaje otwarte pytanie, jaki model powinien być preferowany, jaki byłby optymalny. Powstaje tu równocześnie wielki, opisywany w literaturze przedmiotu problem, czy i w jakim stopniu model taki ma się kształtować spontanicznie, zgodnie z koncepcją Hayeka, czy też powinien to być model stanowiony, względnie model wykreowany jako mieszanka rozwiązań spontanicznych i stanowionych (Pysz, 2014).

W obecnych warunkach pytanie, jaki ustrój gospodarczy byłby najbardziej dostosowany do wyzwań współczesności, nabiera specjalnego znaczenia. Dotyczy to nie tylko krajów dokonujących transformacji ustrojowej, ale także krajów o długich tradycjach gospodarki rynkowej. Ustrój gospodarczy i kształtowane w jego ramach instytucje są bowiem jednym z najważniejszych czynników, rozstrzygających, czy społeczeństwo będzie ubogie, czy bogate, żyjące godnie, czy nie. Jak bowiem wykazuje historia gospodarcza, ale i terażniejszość, niektóre typy ustrojów sprzyjają rozwojowi bogactwa i harmonii społecznej, a inne prowadzą do degradacji gospodarczej (Acemoglu 2014).

Obecnie, pod wpływem doświadczeń kryzysu globalnego, świat coraz bardziej skłonny jest upatrywać remedium w ordoliberalnej, ustrojowej koncepcji społecznej gospodarki rynkowej, z definicji ukierunkowanej na inkluzywność społeczną. Współczesna przychylność dla tej koncepcji wynika przede wszystkim z tego, że kraje, które w polityce ustrojowej sięgały do rozwiązań ordoliberalnych, nie doświadczyły tak głębokich następstw kryzysu globalnego jak kraje zorientowane na neoliberalizm (Moszyński 2016).



Wobec dysfunkcji neoliberalizmu świat z coraz większą przychylnością odnosi się do idei ordoliberalnych jako przeciwwagi dla neoliberalizmu. „Ordo” bowiem znaczy ład, porządek. Niestety w debatach ekonomicznych na temat liberalizmu nierzadko poszczególne jego formy, w tym smithowski liberalizm klasyczny, ordoliberalizm i ukształtowany na podłożu ekonomii neoklasycznej neoliberalizm, traktowane są synonimicznie (Smith, 1989; Smith, 2012)<sup>8</sup>.

Kwintesencją ordoliberalnego podejścia w kształtowaniu polityki ustrojowej jest model społecznej gospodarki rynkowej (Pysz, 2008). Jest to model równowagi, w którym godzone są interesy ekonomiczne i społeczne. Gospodarka zorientowana jest na dobrobyt społeczny i poprawę jakości życia ludzi (Erhard, 2012). Zgodnie z tą koncepcją PKB nie jest celem, a środkiem do realizacji celu, jakim jest właśnie dobrobyt dla wszystkich. Ordoliberalna koncepcja SGR to koncepcja modelu ustroju opartego na założeniu odpowiedzialności i etyki jednostek gospodarujących, modelu, w którym ład społeczno-gospodarczy traktowany jest holistycznie. Obejmuje nie tylko kwestie praw, ale i obowiązków oraz społecznej i indywidualnej odpowiedzialności człowieka za podejmowane decyzje. SGR ukierunkowana jest na system wartości społecznych z założeniem, że odizolowanie ekonomii od etyki i moralności tworzy „urodzajne” podłoże do działań nieetycznych (Mączyńska, 2017).

Jak jednak wykazuje praktyka, nie wystarczy nadanie SGR wymiaru konstytucyjnego. Niezbędne są dostosowania do zmieniającej się rzeczywistości, w tym dostosowania regulacyjne. Zwraca na to uwagę Kaushik Basu (były główny ekonomista Banku Światowego), który wskazuje na wyzwania instytucjonalne i regulacyjne, jakie wiążą się z kształtowaniem modelu ładu społeczno-gospodarczego w warunkach niebywale dynamicznych przemian rzeczywistości społeczno-gospodarczej i występujących asymetrii: „Poradzenie sobie z nierównościami i konfliktami o charakterze globalnym będzie wymagało tego rodzaju wysiłków międzynarodowych, jakie podejmujemy w związku ze zmianami klimatycznymi i zarządzaniem środowiskiem naturalnym. Takie interwencje zaprowadzą nas w obszary prawa i działalności

---

<sup>8</sup> Analiza różnic między poszczególnymi formami liberalizmu wykracza poza tematyczne ramy niniejszego artykułu. Kwestia ta została szczegółowo przedstawiona w artykule pt. *Liberalizm – ordoliberalizm – neoliberalizm* (Mączyńska i Pysz, 2014).

prawotwórczej, z jakimi nie mieliśmy jeszcze styczności. Wiąże się z nimi jednak ryzyko wystąpienia negatywnych efektów ubocznych, takich jak szkodliwy wpływ na indywidualne pobudki na tak wysokim poziomie, że powoduje zanik powszechnego dobrobytu. Interwencje prawne mogą pociągnąć za sobą katastrofę. To właśnie sprawia, że ekonomiczna analiza prawa jest dziedziną tak istotną. Odnoszone w niej sukcesy mogą tworzyć nowe możliwości, ale porażki mogą pociągnąć za sobą poważne negatywne skutki dla ludzkiego życia” (Basu, 2020, s. 276).

Dlatego tak ważne jest poszukiwanie racjonalnych rozwiązań instytucjonalno-ustrojowych, mających potencjał przeciwdziałania nieprawidłowościom, potencjał poszanowania prawa i przeciwdziałania anomii społecznej. Analizy dotyczące modelu społecznej gospodarki rynkowej potwierdzają taki potencjał i ogólną użytecznością tego modelu, z jego prospołecznymi cechami, proetycznymi (Mączyńska i Pysz, 2018)<sup>9</sup>. Nieprzypadkowo też, wobec asymetrii współczesnego świata, wzrasta obecnie zainteresowanie tą koncepcją, traktowaną jako użyteczny kierunek optymalizacji ustroju społeczno-gospodarczego.

## Podsumowanie

---

Współcześnie nasilające się w skali globalnej przejawy łamania umów i zjawiska anomijne zwiększają ryzyko nieprawidłowości, nieładu w systemie społeczno-gospodarczym i jego erozji, co zarazem – na zasadzie sprzężenia zwrotnego – nasila anomię. Wskazuje to też na potrzebę systemowych, ustrojowych przemian, zorientowanych na przywracanie ładu społeczno-gospodarczego i przeciwdziałanie anomii społecznej. Na taki ład zorientowany jest ordoliberalny model społecznej gospodarki rynkowej. Jednak, jak wykazuje praktyka, nawet nadanie temu modelowi rangi konstytucyjnej, jak w przypadku Polski, i traktatowej, jak w przypadku Unii Europejskiej, nie gwarantuje jeszcze jego efektywnej implementacji w praktyce. Niezbędne są bowiem dostosowania tego modelu do dynamicznych przemian,

---

<sup>9</sup> Kwestie te są szczegółowo omawiane w publikacjach w ramach serii wydawniczej PTE na temat ordoliberalizmu i społecznej gospodarki rynkowej (m.in. Erhard, 2012; Mączyńska i Pysz, 2018).

jakie generuje czwarta rewolucja przemysłowa, z czym wiąże się konieczność monitorowania tych przemian i ekonomicznej analizy praw.

## Bibliografia

- Acemoglu, D. i Robinson, J.A. (2014). *Dlaczego narody przegrywają*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Akerlof, G.A. i Shiller, R.J. (2017). *Złowić frajera. Ekonomia manipulacji i oszustwa*. Warszawa: PTE.
- Anomia Pracownicza 2012* (2012), [www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,980,anomia-pracownicza-to-problem-spoeczny.html](http://www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,980,anomia-pracownicza-to-problem-spoeczny.html) (12.11.2012).
- Bakan, J. (2004). *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*. New York: Free Press.
- Basu, K. (2020). *Republika przekonań, Nowe podejście do prawa i ekonomii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bauman, Z. (2006). *Spółeczeństwo w stanie obłączenia*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Black, W.K. (2005). *The Best Way to Rob a Bank is to Own One*. Austin: University of Texas Press.
- Black, W.K. (2013). *Why Did the Fed Refuse to Heed the Appraisers, Prosecutors, and Industry's Fraud Warnings?* <http://www.benzinga.com/economics/13/07/3752618/why-did-the-fed-refuse-to-heed-the-appraisers-prosecutors-and-industrys-frau>, Benzinga Contributor (July 15).
- Bogle, J.C. (2009). *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*. Warszawa: PTE.
- Cieślak, A. i Michałek, J.J. (red.) (2014). *Niedoskonała globalizacja. Czy światowy system gospodarczy wymaga gruntownych reform?* Księga jubileuszowa Profesora Włodzimierza Siwińskiego. Warszawa: WNE, Uniwersytet Warszawski.
- Collier, P. (2017). How to save capitalism from itself Paul Collier on the new pragmatism, <https://www.the-tls.co.uk/articles/public/how-to-save-capitalism/> (20.06.2019).
- Collier, P. (2018). *The Future of Capitalism. Facing the New Anxieties*. London: Allen Lane, Penguin Books.
- Durkheim, É. (1999). *O podziale pracy społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, Seria Biblioteka Socjologiczna (*De la division du travail social* 1893).
- Durkheim, É. (2006). *Samobójstwo: studium z socjologii*. Warszawa: Oficyna Naukowa. (*Le Suicide* 1897).
- Erhard, L. (2012). *Dobrobyt dla wszystkich*. Warszawa: PTE.

- Galbraith, J.K. (2012). *Godne społeczeństwo. Program troski o ludzkość*. Warszawa: PTE.
- Gasparski, W. (2017). *Ekonomia i zarządzanie z filozoficznej perspektywy – przegląd zagadnień*. W: E. Mączyńska i J. Sójka (red.), *Etyka i ekonomia. W stronę nowego paradygmatu*. Warszawa: PTE.
- Keynes, J.M. (2003). *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, przekład M. Kalecki i S. Rączkowski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN (oryg. 1936).
- Kleer, J. (2016). *Cywilizacje i ich przesilenia. Studia Ekonomiczne INE PAN, 1*.
- Kołodko, G.W. (2008). *Wędrujący świat*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Kołodko, G.W. (2013). *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Kornai, J. (2016). *Breaking promises. The Hungarian experience*. Working Paper. Budapest: Corvinus University of Budapest Faculty of Economics.
- Kosewski, M. (2012). *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*. Warszawa: Wydawnictwo Vizja Press & IT, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.
- Kowalik, T. (2011). *Urynkowanie bez modernizacji*. W: P. Kozłowski (red.), *Dwudziestolecie polskich przemian. Konserwatywna modernizacja*. Warszawa: INE PAN.
- Mazzucato, M. (2018). *The value of everything: making and taking in the global economy*. New York: Public Affairs.
- Mączyńska, E. (2012). Wyznaczniki modelu ustroju społeczno-gospodarczego. *Zeszyty Naukowe, 230*.
- Mączyńska, E. (2013). Łamane obietnice jako syndrom nieładu instytucjonalnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 62*.
- Mączyńska, E. (2014). Anomijne aspekty erozji ładu społeczno-gospodarczego. W: P. Pysz, A. Grabska i M. Moszyński (red.), *Spontaniczne i stanowione elementy ładu gospodarczego w procesie transformacji – dryf ładu czy jego doskonalenie?* Warszawa: PTE.
- Mączyńska, E. (2017). *Asymetrie społeczno-gospodarcze w kontekście teorii ekonomii i etyki*. W: E. Mączyńska i J. Sójka, *Etyka i ekonomia. W stronę nowego paradygmatu*. Warszawa: PTE.
- Mączyńska, E. i Pysz, P. (2018). *Společna Gospodarka Rynkowa: Polska i integracja europejska*. Warszawa: PTE.
- Merton, R.K. (2012). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Miszewski, M. (2013). Hipoteza dryfu cywilizacyjnego – propozycja metaperspektywy dla rozważań o przyszłości kapitalistycznej gospodarki

- rynkowe. W: E. Mączyńska, J.J. Michałek i J. Niznik (red.), *Kryzysy systemowe*. Warszawa: Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” PAN.
- Moszyński, M. (2016). *Niemiecki model Społecznej Gospodarki Rynkowej perspektywa rynku pracy*. Toruń: Wydawnictwo UMK.
- Polanyi, K. (2011). *Wielka transformacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pysz, P. (2008). *Społeczna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pysz, P., Grabska, A. i Moszyński, M. (2014). *Spontaniczne i stanowione elementy ładu gospodarczego w procesie transformacji*. Warszawa: PTE.
- Rapacki, R. (2018). *Model kapitalizmu w Polsce. Zagrożenia i pożądane kierunki zmian*, konferencja nt. *Ekonomiści o zagrożeniach dla polskiej gospodarki*, PTE, Warszawa, 24 kwietnia 2018, [http://www.pte.pl/pliki/2/1/Warszawa\\_tezy\\_RR\\_konferencja%20PTE\\_24\\_04\\_2018.pdf](http://www.pte.pl/pliki/2/1/Warszawa_tezy_RR_konferencja%20PTE_24_04_2018.pdf)
- Rohwetter, M. (2011). Tandeta kontrolowana. Złom w dom. *Tygodnik Forum*, 32.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 549/2013 z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie europejskiego systemu rachunków narodowych i regionalnych w Unii Europejskiej, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:174:0001:0727:pl:pdf> (15.07.2014).
- Sachs, I. (1996). W poszukiwaniu nowych strategii rozwoju. *Gospodarka i Przyszłość*, 1–4.
- Sandel, M.J. (2012). *Czego nie można kupić za pieniądze. Moralne granice rynku*. Warszawa: Kurhaus Publishing.
- Schwab, K. (2018). *Czwarta rewolucja przemysłowa*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Sennett, R. (2010). *Kultura nowego kapitalizmu*. Warszawa: Muza.
- Sixth BRICS Summit – Fortaleza Declaration* (2014), <http://brics6.itamaraty.gov.br/media2/press-releases/214-sixth-brics-summit-fortaleza-declaration> (15.07.2014).
- Smith, A. (1989). *Teoria uczuć moralnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Smith, A. (2012). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1 i 2. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN (oryg. 1776).
- Stiglitz, J.E. (2010). *Freefall. Jazda bez trzymanki*. Warszawa: PTE.
- Stiglitz, J.E., Sen, A. i Fitoussi, J.P. (2013). *Błąd pomiaru. Dlaczego PKB nie wystarczy*. Warszawa: PTE.
- Stiglitz, J.E., Fitoussi, J.P. i Durand, M. (2018). *Beyond GDP, Measuring What Counts for Economic and Social Performance*, [http://www.pte.pl/pliki/2/1/raport\\_oecd.pdf](http://www.pte.pl/pliki/2/1/raport_oecd.pdf) (19.07.2019).

- Stiglitz, J.E., Fitoussi, J.P. i Durand, M. (2019). *Poza PKB, Mierzmy to, co ma znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego*. Warszawa: PTE.
- Szahaj, A. (2013). *Liberalizm wspólnotowość równość. Eseje z filozofii polityki*. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika.
- Sztabiński, P. i Sztabiński, F. (2014). *Polska – Europa: wyniki Europejskiego Sondażu Społecznego 2002–2012*. Warszawa: IFiS PAN.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Plus.
- Taleb, N.N. (2012). *Antifragile: How to Live in a World We Don't Understand*. London.
- Thurow, L.C. (1999). *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Traktat ustanawiający Konstytucję dla Europy (2004). Dz. Urz. UE C 310, t. 47, 16 grudnia.
- Traktat o Unii Europejskiej, wersja skonsolidowana (2008), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:115:0013:0045:pl:pdf> (9.05.2008).
- Weizsäcker, E.U. i Wijkman, A. (2018). *Ejże! Kapitalizm, krótkowzroczność, populacja i zniszczenie planety*, raport Klubu Rzymskiego. Warszawa: IBS, Politechnika Warszawska.

Wiesław L. Nowiński

---

# TERAZ POLSKA INNOWACYJNA, *POLSKA++* JAK JĄ ZBUDOWAĆ<sup>1</sup>

---

## Streszczenie

Zadaniem przeszłości było wyzwolenie Polski i Polaków. Zadaniem przyszłości jest wyzwolenie własności intelektualnej zamkniętej w umysłach Polaków. W celu realizacji tego zdania przedstawiam przełomowy projekt zbudowania Polski Innowacyjnej (*Polska++*) na całym jej obszarze wraz z Polską Doliną Krzemową jako nasze wyzwanie XXI wieku. Jest to wizja jednocząca wszystkich Polaków w kraju i za granicą na wspólnym dla nas i przyszłych pokoleń celu. Uzasadniam, dlaczego jest to konieczne (w kontekście europejskim) i jak jest możliwe: 1) łącząc doświadczenie wybitnych Polaków powracających z zagranicy (elity naukowo-innowacyjno-technologicznej diaspory) z talentem naszej młodzieży oraz 2) integrując naukę, innowacyjność i przedsiębiorczość. Opisuję elementy tej wizji: Dekalog innowacyjno-naukowy (jako fundament naszej innowacyjności), Narodowe Technopolis czyli Technopolis<sup>h</sup> (innowacyjno-technologiczna wizytówka

---

<sup>1</sup> Projekt *Polska++* jest dedykowany **Matkom Polkom**, aby ich córki i synowie mogli spełniać swoje marzenia żyjąc godnie we własnym kraju. Projekt *Polska Innowacyjna, Polska++* był przedstawiany na szeregu spotkań, i w całości, lub części, publikowany w mediach krajowych i polonijnych.

Polski i generator krajowej własności intelektualnej) wraz z centrami doskonałości i rolą wybitnych Polaków, Polskie Centrum Neurotechnologiczne (jako pilotażowe centrum doskonałości), Europejskie Inkubatory Akademickie (jako koncepcyjny wkład Polski do Wspólnej Europy w celu wsparcia młodych Europejczyków) oraz Polską Doliną Krzemową (wraz z Dolinami Regionalnymi) z 22 grupami problemów roboczych. Przedstawiam synergię i komplementarność między przedstawionym projektem a *Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* premiera Morawieckiego. Prezentuję 10-punktowy plan pilnych działań w celu realizacji tego dziejowego zadania wraz z proponowaną odezwą Prezydenta i Premiera skierowaną do kraju i świata o budowie Polski Innowacyjnej.

Słowa kluczowe: innowacyjność, własność intelektualna, inkubator, neurotechnologie, Polska Innowacyjna, Narodowe Technopolis, Polska Dolina Krzemowa, metauniwersytet

## Dzisiejsze wyzwanie dla Polski

---

**W**łasność intelektualna jest naszym największym **zasobem** i najlepszą bronią w walce o przyszłość gospodarczą i dobrobyt kraju. Jak wyzwaniem 20-lecia międzywojennego była budowa portu w Gdyni i Centralnego Okręgu Przemysłowego, a po II wojnie światowej odbudowa Zamku Królewskiego w Warszawie, tak **wyzwaniem początku XXI wieku jest wyzwolenie olbrzymiego potencjału własności intelektualnej wszystkich Polaków do budowy Polski Innowacyjnej, na całym jej obszarze**. Po transformacjach ustrojowej i gospodarczej, należy pilnie dokonać **transformacji innowacyjnej**. Zadanie to znacznie ułatwia fakt, że jesteśmy narodem twórczym i że Polacy są szczególnie utalentowani naukowo. Wielu z nas odnosi fenomenalne sukcesy, jednakże zwykle poza krajem. Ponadto nasi utalentowani studenci wygrywają międzynarodowe konkursy w wielu dziedzinach. Mamy więc odpowiedni materiał ludzki z ogromną potencjalną własnością intelektualną do tworzenia Polski Innowacyjnej. Dlaczego więc dotychczas jej nie zbudowaliśmy? Dlaczego jesteśmy na przedostatnim miejscu w gronie państw Unii Europejskiej i spadamy w rankingach innowa-



cyjności? Ponieważ brakuje nam właściwej strategii innowacyjnej oraz pomysłu, jak powstrzymać *exodus* młodych talentów.

Od lat promuję tezę, **że Polacy to naród twórczy i że jesteśmy szczególnie utalentowani naukowo; dlatego też stosowane badania naukowe w wybranych niszach winny być naszą narodową specjalnością, zaś innowacyjność fundamentem polskiej gospodarki** opartej na wiedzy (zob. bibliografia – pozycje: 2–5, 8–9, 12, 23–25, 29). Tezę tę opieram na swoim doświadczeniu – jako uczonego, innowatora, pionier, przedsiębiorcy i wizjoner pracujący prawie ćwierć wieku w kraju o jednej z najbardziej dynamicznych i innowacyjnych gospodarek opartych na wiedzy, prowadzący laboratorium naukowe o międzynarodowym składzie oraz będący profesorem w czołowych (wg rankingu szanghajskiego) światowych uniwersytetach w USA (nr 2 w naukach medycznych), Singapurze (nr 2 i 6 w naukach technicznych) i Chinach (nr 9 w naukach technicznych) oraz w Polsce.

Zbudowanie Polski Innowacyjnej, *Polski++*, jest realne. Jak to osiągnąć – podaję poniżej, łącząc naukę, innowacyjność, gospodarkę i wartości. Należy podkreślić, że przedstawiony tu projekt proponuje **nowy, przełomowy** system, a nie „uzdrowia” istniejący. Zauważmy, że największe umysły uważały, że nie zmienia się rzeczywistości przez walczenie z nią, lecz przez tworzenie nowej, czyniącej aktualną przestarzałą: od Sokratesa („Sekretem dokonania zmiany jest skupienie energii nie na zwalczaniu starego, lecz na budowie nowego”) po Einsteina („Jeśli robisz, co robiłeś, to dostaniesz, co dostawałeś”).

## Trendy i problemy Europy i Polski

---

Zarówno Polskę, jak i całą Europę, dotyczą podobne problemy. Europa, kiedyś potęga innowacyjna, dziś zmaga się z kryzysem ekonomicznym. Mamy wysokie i stale rosnące bezrobocie, zwłaszcza wśród młodych. Granica badań naukowych/produkcji przesuwana się stale na wschód. Talenty europejskie ciągle opuszczają Europę, poprzednio do USA, a teraz również do Azji. Kraje tradycyjnie zamknięte na obcokrajowców, jak Korea czy Japonia, otwierają szeroko wrota na obce talenty.

Co nas opuszcza? Prawie wszystko: korporacje, laboratoria naukowe, miejsca pracy, kapitał, talenty, wiedza, umiejętności i własność intelektualna. Co pozostaje? Kreatywność i innowacyjność. I na nich właśnie należy budować przyszłość i konkurencyjność Europy.

Uważam, że Europa winna postawić sobie i realizować dwa główne cele:

1. Przywrócić jej moc innowacyjną, głównie poprzez powrót wybitnych Europejczyków oraz lepszą integrację nauki, innowacyjności i przedsiębiorczości.
2. Stworzyć mechanizmy zapewniające miejsca pracy dla zdolnych i pracowitych absolwentów, m.in. przez utworzenie sieci Europejskich Inkubatorów Akademickich.

## Rozwiązanie

---

### Postawmy na stosowane badania naukowe i innowacyjność

Wiadomo, że badania dają odkrycia naukowe, publikacje w czasopiśmie, prezentacje na konferencjach i cytowania. Ale również tworzą nowe technologie, generują własność intelektualną (zwłaszcza patenty), dają transfery technologii (w formie licencji do firm i tworzenia start-upów), przyciągają korporacje do inwestowania i otwierania lokalnych oddziałów (szczególnie badawczo-rozwojowych), przyciągają instytucje do współpracy, przyciągają projekty i finansowanie z przemysłu, przyciągają talenty, umożliwiają szkolenie studentów i personelu oraz tworzą miejsca pracy. Mają więc **olbrzymią wartość rynkową**, pod warunkiem, że są właściwie zorganizowane.

Jeśli wysiłki badawcze są nieskoorynowane, wyniki są publikowane głównie we własnych czasopiśmie i prezentowane na własnych konferencjach, zaangażowanie i finansowanie z przemysłu jest niewystarczające, zaś ochrona, zarządzanie i komercjalizacja własności intelektualnej jest niedostateczna, to takie badania są słusznie postrzegane jako nieuzasadnione obciążenie dla budżetu krajowego.

Dobrze zoorganizowane badania naukowe charakteryzuje wysoka konkurencyjność; doskonała infrastruktura; doskonała ochrona, zarządzanie i komercjalizacja własności intelektualnej; aktywne zaangażowanie przemysłu; wysokie wymagania na kluczowe wskaźniki wydajności (nie tylko publikacje); skuteczne przyciąganie talentów; duch przedsiębiorczości; efektywne planowanie na poziomie krajowym; doskonałe wsparcie techniczne i administracyjne oraz odpowiednie finansowanie (~3% PKB).

## Recepta na stworzenie Polski Innowacyjnej, *Polski++*

Polska wypada słabo w globalnych rankingach innowacyjności. Obecnie zajmuje **przedostatnie** miejsce w gronie państw Unii Europejskiej i, pomimo inwestowania w innowacyjność, **spadła** w porównaniu z 2014 rokiem (zob. pozycja 19 – bibliografia). Jeszcze słabiej wypadamy pod względem **efektywności innowacji** (sensowności nakładów na innowacje w stosunku do ich efektów), plasując się dopiero na 93. pozycji (zob. pozycja 19 – bibliografia). Natomiast w gotowości sprostania wyzwaniom Czwartej Rewolucji Przemysłowej Polska zajmuje słabe miejsce między Rosją a Kazachstanem według raportu Światowego Forum Gospodarczego na temat globalnej konkurencyjności (zob. pozycja 20 – bibliografia). Pilna poprawa tej sytuacji wymaga zmiany przełomowej (dysruptywnej). Uważam, że Polsce są **krytycznie i pilnie potrzebne 1) nowe strategie innowacyjno-naukowa i inwestycyjna oraz 2) osoby doświadczone we wprowadzaniu** innowacyjności.

Strategia naukowo-innowacyjna powinna zawierać **długofalową, ponadpartyjną, pozakadencyjną i ponadresortową koncepcję integrującą naukę, innowacyjność i przedsiębiorczość**, zaaprobowaną i efektywnie koordynowaną na szczelbłu **premiera i prezydenta** (zob. pozycje 11–12 – bibliografia).

Obecna strategia inwestycyjna (tzn. inwestowania głównie w „mury” i infrastrukturę sprzętową) nie przyniosła oczekiwanych rezultatów i nie przyciągnęła spodziewanych talentów, przemysłu i finansowania. Ponadto ponad 100 nowych, często doskonale wyposażonych, obiektów nie jest w pełni (jeśli nie słabo) wykorzystanych (a ich głównym przychodem jest wynajem (około jednej trzeciej), a nie działalność innowacyjna (bliska zeru)). Nowa strategia inwestycyjna wymaga **przesunięcia paradygmatu z „twardego” na „miękki”**, czyli inwestowania głównie w odpowiednią infrastrukturę ludzką i zmianę prawa innowacyjnego.

Aby budować Polskę Innowacyjną, proponuję przyjąć następujące cele:

1. Określić krajowe specjalności technologiczne na światowym poziomie.
2. Połączyć naukę, innowacyjność i przedsiębiorczość w tych specjalnościach.

3. Przyciągnąć (i koniecznie zatrzymać) wybitnych Polaków z zagranicy w tych specjalnościach, tzn. naszą elitę naukowo-innowacyjno-technologiczną.
4. Powstrzymać *exodus* i zainicjować powrót naszej utalentowanej młodzieży dzięki stworzeniu w Polsce odpowiednich warunków do działalności i mentorowaniu podjętemu przez wybitnych Polaków.
5. Ustanowić nowe (proste i spójne) prawo innowacyjne wprowadzające w Polsce najlepszy ekosystem na świecie.

Mój plan realizacji tej recepty **łączy doświadczenie wybitnych Polaków z diasporą z talentem młodego pokolenia** i jest następujący:

1. Stwórzmy **Technopolis<sup>h</sup>** – innowacyjno-technologiczną wizytówkę Polski, generator własności intelektualnej z koncentracją kapitału intelektualnego, załóżek i przyszłe centrum Polskiej Doliny Krzemowej.
2. Zorganizujemy w nim **Centra Doskonałości** w wybranych, strategicznych niszach technologicznych, w których możemy osiągnąć poziom światowy, wytworzyć konkurencyjną własność intelektualną i odnieść globalny sukces rynkowy, kierowane przez wybitnych Polaków będących jednocześnie naukowcami, innowatorami i przedsiębiorcami. Wokół każdego z tych centrów twórzmy szerokie i silne sieci powiązań naukowych, przemysłowych i biznesowych oraz konsorcja międzynarodowe finansowane głównie z grantów międzynarodowych i przemysłu.
3. Utwórzmy **Inkubator Akademicki** dla utalentowanej polskiej młodzieży, mentorowanej przez wybitnych Polaków.
4. Budujmy **Polską Dolinę Krzemową** wokół Technopolis<sup>h</sup> z (tanią) przestrzenią dla krajowych firm technologicznych, inwestorów, filii krajowych i wybranych zagranicznych szkół wyższych lub ich programów oraz czołowych światowych firm technologicznych.
5. Powielajmy doświadczenie w budowie, organizacji i funkcjonowaniu Technopolis<sup>h</sup> i Polskiej Doliny Krzemowej (doliny centralnej) na cały kraj, tworząc skoordynowaną **sieć regionalnych Dolin Krzemowych**, jak również lokalnych dolinek specjalizujących się w technologiach adekwatnych do danego regionu i wykorzystujących istniejącą lokalnie infrastrukturę.

Innymi słowy, Polska Innowacyjna to skoordynowana sieć dolin technologicznych: centralnej, regionalnych i lokalnych, obejmująca obszar całego kraju.

## Mechanizmy realizacji

---

Mechanizmy realizacji tego projektu były adresowane już uprzednio (zob. pozycje 1–17 – bibliografia): Dekalog innowacyjno-naukowy, Technopolis<sup>h</sup> wraz z centrami doskonałości diaspory, Polskie Centrum Neurotechnologiczne (jako pilotażowe centrum doskonałości), Europejskie Inkubatory Akademickie oraz Polska Dolina Krzemowa.

## Dekalog innowacyjno-naukowy

Dekalog innowacyjno-naukowy (zob. pozycje 6, 8 – bibliografia) (sformułowany ponad 10 lat temu, a mimo to wciąż bardzo aktualny) winien być **fundamentem** naszej innowacyjności i jest następujący:

1. Określmy **narodowe specjalności** w nauce i skoncentrujmy się na nich.
2. **Budujmy wiodące centra naukowe** przyciągające do kraju projekty, doświadczenie, talenty, firmy i finansowanie.
3. **Zachęcajmy młodzież** do kariery naukowej. Życie naukowca jest fascynujące i pełne satysfakcji zawodowej, a w połączeniu z wynalazczością i przedsiębiorczością może prowadzić do dobrobytu.
4. Promujmy **postawy twórcze, innowacyjne i przedsiębiorcze**; uczmy współdziałania. Zmieniajmy mentalność społeczeństwa w tych obszarach.
5. Twórzmy **ośrodki ochrony, zarządzania i komercjalizacji** własności intelektualnej.
6. Rozwijajmy **inteligencję rynkową** i korelujmy z nią kierunki badań naukowych.
7. Zakładajmy **inkubatory** i wprowadzajmy dogodne warunki (nowe prawo innowacyjne) do tworzenia firm technologicznych (inkubacja winna mieć elastyczność w eksploatacji własności intelektualnej i w zatrudnieniu oraz daleko idące zwolnienia podatkowe, zwłaszcza dla tych firm, które tworzą miejsca pracy).

8. Zapraszajmy **krajowych inwestorów** do inwestowania w badania naukowe. Włączajmy do rad naukowych biznesmenów, finansistów i przedsiębiorców.
9. Twórzmy warunki do **powrotu wybitnych naukowców do kraju**, zatrzymajmy *exodus* naszej utalentowanej młodzieży i przyciągajmy młode talenty naukowe, zwłaszcza ze Wschodu.
10. Zachęcajmy najlepsze **duże firmy do otwierania w kraju regionalnych oddziałów badawczo-rozwojowych** i inwestowania w polską naukę.

Dekalog ten był prezentowany w Sejmie w 2012 roku (zob. poz. 5 – bibliografia). Ponadto zainspirował on Koalicję dla Innowacji i został przyjęty za jej podstawę (zob. poz. 18 – bibliografia).

## Diaspora, Centra Doskonałości i Technopolis<sup>h</sup>

### Rola i ochrona diaspory

Uważam, że **Polskę Innowacyjną powinniśmy budować** na dwóch głównych filarach:

- 1) **Elicie naukowo-innowacyjno-technologicznej diaspory – wybitnych i charyzmatycznych Polakach chcących powrócić z zagranicy** oraz
- 2) **Naszej utalentowanej młodzieży** wygrywającej międzynarodowe konkursy, **wzmocnionej fundamentem krajowych naukowców gotowych i chętnych do transformacji w nową rzeczywistość.**

Polska potrzebuje wybitnych naukowców-innowatorów-przedsiębiorców – Polaków i osoby polskiego pochodzenia, ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia, wizji, sieci kontaktów, aby zechcieli powrócić do Ojczyzny, by: tworzyć tu własne szkoły naukowe i zakładać firmy, zbliżyć Polskę do innowacyjnej czołówki światowej, promieniować na środowiska naukowe i przedsiębiorców, tworzyć tu nową rzeczywistość, udowodnić, że można robić wspaniałe rzeczy również „tu”, a nie tylko „tam” oraz zatrzymać *exodus* i zainicjować powrót naszej utalentowanej młodzieży, która potrzebuje brakujących tu mentorów i wzorców (*role models*). Charyzmatycznych naukowców-liderów diaspory należy umieścić **wspólnie w nowym**, oddzielnym środowisku – Technopolis<sup>h</sup> w celu: 1) izolacji od „tradycyjnych środowisk i sposobów myślenia”, 2) możliwości kontynuacji aktualnej (tzn. zagranicznej)

kultury pracy oraz 3) zapewnienia synergii i powstawania projektów interdyscyplinarnych. Ponadto liderzy ci muszą się skoncentrować na problemach merytorycznych i muszą mieć praktycznie wyeliminowaną biurokrację, zwłaszcza że przyjeżdżając do Polski z zagranicy, najprawdopodobniej nie będą znać krajowych realiów, prawa, rozbudowanych i złożonych przepisów itd.

### Technopolis<sup>h</sup> – Narodowe Technopolis

Mamy Stadion Narodowy, Operę Narodową, Filharmonię Narodową, Teatr Narodowy, Muzeum Narodowe i in. – nie mamy zaś Narodowego Technopolis i to w obliczu Czwartej Rewolucji Przemysłowej. Krajowi niezbędne jest Polskie Technopolis, czyli Technopolis<sup>h</sup> (zob. pozycje 14–17, 23–25 – bibliografia). Technopolis<sup>h</sup> winno spełniać następującą, wielofunkcyjną rolę:

1. Generator **narodowej własności intelektualnej** (główne zadanie).
2. Koncentracja kapitału intelektualnego pracującego dla gospodarki krajowej.
3. Magnes dla talentów, doświadczenia, projektów, współpracy i finansowania.
4. Zalążek i przyszłe centrum Polskiej Doliny Krzemowej.
5. „Przystań” operacyjna dla diaspory, zapewniająca kontynuację aktualnej (tzn. zagranicznej) kultury pracy; ponadto repozytorium i ochrona naukowo-technologicznego dziedzictwa diaspory.
6. Kolebka nowej kultury innowacyjno-przedsiębiorczej z akceptacją zarówno sukcesu, jak i porażki; „wzorzec” dla budowy Polski Innowacyjnej.
7. Inkubator inkubatorów.
8. Wsparcie dla start-upów technologicznych, zwłaszcza akademickich.
9. Koordynator i wsparcie operacyjne dla Dolin Regionalnych.
10. Repozytorium, ochrona i współzarządzanie innowacyjnych zasobów kraju.
11. Innowacyjno-technologiczna wizytówka Polski.
12. Promocyjny portal Polski Innowacyjnej.

Technopolis<sup>h</sup> winno być zorganizowane trójwarstwowo:

- 1) Niezależne, lecz ściśle współpracujące, Centra Doskonałości kierowane przez naukowców diaspory mentorujących studen-

tów-entrepreneurów i tworzące silne sieci powiązań krajowych i międzynarodowych.

- 2) (Europejski) Inkubator Akademicki wspierający studentów-entrepreneurów w komercjalizacji własności intelektualnej wytworzonej przez nich w Centrach Doskonałości jak również inkubator nie-akademicki dla komercjalizacji własności intelektualnej, w którą nie są zaangażowani studenci-entrepreneurzy.
- 3) Start-upy, którym udostępniono bardzo tanią przestrzeń oraz stworzono bardzo dogodne warunki i wsparcie.

Organizacja ta odpowiada przepływowi pomysłów od badań naukowych do ich komercjalizacji. Organizację tę winny efektywnie wspierać właściwe służby: administracyjna, techniczna, transferu technologii i promocyjna.

### Centra Doskonałości

Centra Doskonałości w wybranych niszach technologicznych to miejsce koncentracji kapitału intelektualnego, generacji narodowej własności intelektualnej, rozwoju konkurencyjnych technologii i produktów na rynek globalny oraz kolebka nowej kultury innowacyjno-przedsiębiorczej z akceptacją zarówno sukcesu, jak i porażki.

Należy podkreślić, że **rolą Technopolis<sup>h</sup> nie jest powielanie istniejącej infrastruktury**, a wręcz przeciwnie: ułatwienie wykorzystania tej infrastruktury. Centra Doskonałości, wymagające dostępu do istniejących laboratoriów czy też specjalistycznej aparatury winny być zorganizowane jako centra wirtualne lub, ewentualnie, jako centra siostrzane z centrami zagranicznymi.

Centra Doskonałości winny być niszowe i elitarne. Wybór tematyki dla Centrów Doskonałości powinien zależeć od trzech czynników: 1) strategicznych kierunków rozwojowych kraju, 2) specjalności zatrudnianych wybitnych Polaków oraz ich planów osiągnięcia poziomu światowego i komercjalizacji na rynek globalny, oraz 3) rynkowo potwierzonego wyboru przełomowych nisz technologicznych, np. metodą prof. Andrzeja Pawlaka.



## Postawmy na neurotechnologie – Polskie Centrum Neurotechnologiczne (jako pilotażowe centrum doskonałości)

Mózg ludzki jest najbardziej skomplikowanym żywym organem. Wiek XXI uważany jest za Wiek Mózgu/Umysłu. Mózg to nie tylko **wyzwanie dla ludzkości, ale również olbrzymia szansa rynkowa**. Społeczeństwo się starzeje, 1/3 dorosłej populacji świata cierpi na choroby neurologiczne, choroby mózgu są najczęstsze (13% wszystkich chorób), zaś koszt chorób neurologicznych jest bardzo wysoki i systematycznie rośnie (w USA – 400 miliardów dolarów/rok i przewidywany 1 bilion dolarów za 10 lat; w Europie – 800 miliardów euro w 2010 roku). Stąd też olbrzymie i długofalowe inicjatywy neurotechnologiczne w USA (10-letnia), UE (10-letnia), Japonii, Chinach (15-letnia) czy Izraelu, jako że **badania nad mózgiem będą następną – po badaniach Kosmosu – olbrzymią falą technologiczną**. Polska powinna dołączyć do tego „Klubu Neuro”, tworząc Polskie Centrum Neurotechnologiczne (zob. pozycje 10, 12 – bibliografia) jako pilotażowe Centrum Doskonałości w Technopolis<sup>h</sup>.

Celem Polskiego Centrum Neurotechnologicznego (PCN) jest **stworzenie światowej klasy ośrodka neurotechnologicznego** 1) łączącego naukę, innowacyjność i przedsiębiorczość, będącego 2) inkubatorem technologii, produktów i firm technologicznych na rynek globalny, 3) magnesem przyciągającym talenty, projekty i współpracę, jak również 4) koordynatorem krajowej i międzynarodowej sieci akademicko-kliniczno-przemysłowej w badaniach nad mózgiem. PCN winno prowadzić badania stosowane o potencjalnej komercjalizacji w przeciągu do 5 lat i tworzyć m.in. systemy do diagnozy, leczenia, predykcji i edukacji medycznej (zwłaszcza oparte na różnorodnych modelach i atlasach mózgu), symulatory chirurgiczne, duże bazy danych medycznych oraz narzędzia dla neurotechnologii. Wstępnie sformułowano 11 projektów z pięcioma czołowymi instytucjami medycznymi z USA: 1) Johns Hopkins (udar mózgu), 2) Mayo Clinic (symulatory chirurgiczne), 3) Philips Healthcare (choroba Alzheimera i urazy mózgu; probabilistyczne atlasy mózgu), 4) Thieme (nawigacja w dużych bazach danych mózgu i modelowanie patologii mózgu) i 5) Magnetic Resonance Imaging Institute for Biomedical Research (choroby naczyń i mikro-naczyń krwionośnych mózgu).

Ponadto, PCN rozumiane jako „**Pole – Come back Now**” winno służyć jako efektywnie działający, wzorcowy i przekonujący **model**

**mechanizmu umożliwiający wybitnym Polakom przeniesienie się do kraju** w celu rozwijania swych prac właśnie tu.

## Europejskie Inkubatory Akademickie

Koncepcja Europejskich Inkubatorów Akademickich (zob. pozycja 8 – bibliografia), przedstawiona komisjom innowacyjności w Sejmie (zob. pozycja 5 – bibliografia) i UE/Brukseli w 2012, polega na utworzeniu **sieci inkubatorów akademickich w całej EU** z pilotażowym projektem w Polsce, w celu **umożliwienia absolwentom szkół wyższych komercjalizacji ich pomysłów realizowanych w formie prac magisterskich i doktorskich**. Instytucja inkubatorów europejskich winna być bezdochodowa, zwolniona z podatków, zaś zyski przeznaczane na tworzenie kolejnych inkubatorów. Projekt Europejskich Inkubatorów Akademickich to **koncepcyjny wkład Polski do Europy** w celu wsparcia młodych Europejczyków i zmniejszenia ich bezrobocia.

Proces organizowania sieci inkubatorów zaproponowałem w trzech etapach: 1) Zorganizowanie centrali przy UE, której zadaniem będzie określenie ram i procesów, szkolenie personelu inkubatorów, kontrola jakości oraz koordynacja działań; 2) Ustanowienie kluczowych inkubatorów pilotażowych w Polsce przy głównych uczelniach (i przy Technopolis<sup>h</sup>) i, po przetestowaniu i usprawnieniu koncepcji, rozszerzenie jej na cały kraj; 3) Powielenie rozwiązania z Polski na inne kraje UE.

Warunki inkubacji winny być korzystne dla start-upów: własność intelektualna winna być przekazana bezpłatnie przez inkubator/uczelnię do start-upu na zasadach wyłączności (jeśli start-up osiągnie postawione mu cele); 2-letnie finansowanie załączkowe i zwolnienia podatkowe, jeśli start-up osiągnie wyznaczone cele; dalsze 3-lata finansowania załączkowego i zwolnień podatkowych, jeśli start-up utworzy przynajmniej 3 miejsca pracy dla absolwentów wnoszących dodatkową własność intelektualną (poprzez swoje prace licencjackie, magisterskie czy doktorskie); niski udział inkubatora w zyskach start-upu; oraz bezpłatne wsparcie prawne przez 3 lata.

Inkubator akademicki nie może się ograniczać do płatnych pomieszczeń i dostępu do internetu, jak to często bywa. Taki inkubator powinien zapewniać: początkowe finansowanie start-upów, wsparcie prawne, wsparcie administracyjno-księgowo-techniczne, wsparcie w zakresie inteligencji rynkowej i własności intelektualnej, zapewnienie pomieszczeń roboczych i infrastruktury, mentorowanie, dostęp

od sieci inwestorów oraz pomoc w rekrutacji kierownictwa i pracowników. **Nie kształćmy talentów dla gospodarek konkurencyjnych za nasze pieniądze.** Przyjmując 4-letnie stypendium doktoranckie, doktorant-entrepreneur byłby finansowany maksymalnie aż do 9 (4+2+3) lat, co by mu/jej umożliwiło utworzenie solidnej i konkurencyjnej firmy tu w kraju, wzmacniając krajową gospodarkę (a nie szukanie pracy po skończeniu doktoratu za granicą w gospodarce konkurencyjnej).

Mamy utalentowaną i masowo uczącą się polską młodzież – nawet **jeśli co setny student założy własną firmę** (co szósty student zakłada na MIT (Massachusetts Institute of Technology, amerykańskiej uczelni technicznej uznawanej za najlepszą na świecie)), **to będą ich w kraju dziesiątki tysięcy.**

## Polska Dolina Krzemowa, Doliny Regionalne i Dolinki Lokalne

Wokół Technopolis<sup>h</sup> należy budować Polską Dolinę Krzemową (jest to nazwa robocza; inne proponowane nazwy to Dolina Gwiazdzista lub Bursztynowa) z przestrzenią dla krajowych firm technologicznych, inwestorów, z metauniwersytetem (zob. pozycja 28 – bibliografia), filii krajowych i wybranych zagranicznych szkół wyższych (szczególnie technicznych i biznesowych, a może i medycznych) lub ich programów oraz czołowych światowych firm technologicznych zakładających tu swoje regionalne oddziały badawczo-rozwojowe, wspartych siecią usług (zob. pozycje 15–17, 23–25, 29 – bibliografia). Ponadto planowane nowe inicjatywy winny być zlokalizowane w obszarze przyszłej Polskiej Doliny Krzemowej.

Polska Dolina Krzemowa, oprócz tego, że będzie zagłębiem innowacyjno-technologicznym, będzie spełniać jeszcze inną, krytycznie ważną funkcję. Z nową kulturą naukowo-innowacyjno-przedsiębiorczą będzie to właściwe miejsce, gdzie będą mogli powracać Polacy z zagranicy, nie tylko elita – liderzy prowadzący Centra Doskonałości. Osoby te, aby móc efektywnie kontynuować swoją działalność naukową lub biznesową „tu”, muszą mieć kulturę pracy i warunki takie, jakie były „tam”.

Doświadczenia w budowie, organizacji i funkcjonowaniu Technopolis<sup>h</sup> i Polskiej (centralnej) Doliny Krzemowej należy powielać na cały kraj, tworząc skoordynowaną sieć powiązanych ze sobą Regionalnych Dolin i Lokalnych Dolinek Krzemowych, specjalizujących się w technologiach i rozwiązywaniu problemów adekwatnych do danego re-

gionu. Doliny Regionalne winny wykorzystywać istniejącą lokalnie infrastrukturę, zwłaszcza parki technologiczne i specjalne strefy ekonomiczne. Dolinki Lokalne mogą się tworzyć początkowo w małej skali, jak np. z jednym badawczo-rozwojowym centrum doskonałości i jedną firmą technologiczną produkującą na rynek globalny. Finansowanie centrum doskonałości może być z funduszy regionalnych, a firmę mogą tworzyć i finansować lokalni przedsiębiorcy (przykład lokalnej inicjatywy i koncepcja utworzenia takiej Dolinki przedstawione są w pozycjach 26–27 – zob. bibliografia).

Ponadto Technopolis<sup>h</sup> winno wspomagać operacyjnie Doliny Regionalne i Lokalne poprzez m.in. zapewnienie dostępu do 1) inwestorów, ekspertów, projektów, narzędzi, globalnych powiązań oraz, co jest bardzo krytyczne, 2) baz danych zarówno globalnych (np. z patentami, publikacjami i raportami), jak i z krajowymi zasobami/stanem (infrastrukturą we wszystkich dolinach (centralnej, regionalnych i lokalnych), projektami, sprzętem, laboratoriami, instytucjami współpracującymi, ekspertyzą, pracownikami i wzorami umów). Ścisła współpraca Technopolis<sup>h</sup> z Dolinami Regionalnymi i Lokalnymi, a także Dolin między sobą, ma na celu znaczne zwiększenie ich efektywności działania i stopnia wykorzystania infrastruktury lokalnej.

**Innymi słowy, obrazowo, *Polska++* to innowacyjny krwiobieg kraju, którego sercem jest Technopolis<sup>h</sup>, napędzający technologiczną przedsiębiorczość i zasilający naszą gospodarkę konkurencyjną własnością intelektualną. Polska Dolina Krzemowa to natomiast wielkie lotnisko, z którego będą startowały w świat polskie produkty, technologie i rozwiązania, a lądowały nasze talenty powracające z zagranicy.**

## Metauniwersytet z metaksztalceniem

Technopolis<sup>h</sup> winien być powiązany z nowym, elitarnym, nowoczesnym i innowacyjnym metauniwersytetem (zob. koncepcja takiego metauniwersytetu z procesem metaksztalcenia, uzupełniająca Technopolis<sup>h</sup> w pozycji 28 – bibliografia). Metauniwersytet realizowałby **zmianę paradygmatu kształcenia z wiedzo-centricznego na wyzwaniowo-centriczny**, niezbędną w obliczu czwartej rewolucji przemysłowej oraz postępów w badaniach naukowych i rozwoju technologii, jak również uwzględniając globalne trendy naukowe, technologiczne,

demograficzne, rynkowe i edukacyjne dyskutowane (zob. pozycja 28 – bibliografia).

Elitarny metauniwersytet powstałby przez rozszerzenie uniwersytetu właściwego do instytutów naukowo-badawczych (centrów doskonałości) i inkubatora akademickiego. Nowy model edukacji, czyli metakształcenia, zostałby rozszerzony – z instytucji tradycyjnego przekazywania wiedzy do nauczania łącznie wiedzy, umiejętności i doświadczenia oraz wartości wraz z kształtowaniem postawy i charakteru. W ten sposób problem utworzenia nowoczesnego, innowacyjnego i elitarnego uniwersytetu nie ograniczałby się do przestrzeni samego uniwersytetu (czyli jednowymiarowej), ale do dwóch przestrzeni trójwymiarowych: organizacji metauniwersytetu i sposobu metakształcenia.

## Grupy problemów i zespoły robocze

Budowa Technopolis<sup>h</sup> i tworzenie Polskiej Doliny Krzemowej to olbrzymie zadanie. Można tu wstępnie wyodrębnić następujące grupy problemów i odpowiadające im zespoły robocze, które trzeba będzie powołać:

1. Obszar (lokalizacja, wielkość, pozyskanie, warunki, przygotowanie, koszt).
2. Koszty i harmonogram (oszacowanie, finansowanie, skala projektu (opcje), plan biznesowy).
3. Struktura, organizacja i procesy; organizacja służb wspierających; repozytorium innowacyjne kraju i bazy danych.
4. Wsparcie prawne (zmiana prawa innowacyjnego, granty, umowy).
5. Zatrudnienie, zwłaszcza wybitnych Polaków (kryteria, identyfikacja, przyciągnięcie, wybór, warunki).
6. Architektura (Technopolis<sup>h</sup> i Polska Dolina Krzemowa; kształtowanie przestrzeni, bardzo tanie i elastyczne pomieszczenia dla start-upów).
7. Komunikacja (zewnątrzna i wewnętrzna).
8. Przyciągnięcie zagranicznych uniwersytetów (lub programów) i instytutów (multi-uni) (np. Stanford, MIT, Harvard, Weizmann Institute, INSEAD).
9. Przyciągnięcie czołowych firm (np. przez zmniejszone do połowy podatki w porównaniu z Silicon Valley).
10. Współpraca z regionami (parkami technologicznymi i specjalnymi strefami ekonomicznymi).

11. Koordynacja (łącznie z Radą Budowy Technopolis<sup>h</sup> i Polskiej Doliny Krzemowej).

Ponadto, następujące grupy problemów pozostają do rozważenia:

1. Wprowadzenie superspecjalnej strefy ekonomicznej.
2. Tworzenie i organizacja wirtualnych centrów doskonałości.
3. Utworzenie filii zagranicznej, czołowej szkoły medycznej (np. Johns Hopkins, Mayo Clinic, USA).
4. Zorganizowanie najnowocześniejszego szpitala.
5. Utworzenie innowacyjnego i elitarnego uniwersytetu (również z programem dla szkół podstawowych i średnich).
6. Przyciągnięcie do kraju młodego pokolenia diaspory.
7. Korzystniejsze prawo dla przedsiębiorców.
8. Korzystniejsze prawo dla inwestorów w innowacyjność.
9. Wprowadzenie superspecjalnego prawa i stworzenie funduszy inwestycyjnych dla firm niszowych (np. potwierdzonych metodą prof. Andrzeja Pawlaka).
10. Utworzenie Polskiego Instytutu w (amerykańskiej) Dolinie Krzemowej.
11. Wprowadzenie polskich funduszy inwestycyjnych w (amerykańskiej) Dolinie Krzemowej.

## Prawa własności a finansowanie

Centra Doskonałości to innowacyjno-technologiczny mózg Polskiej Doliny Krzemowej i wytworzone przez nie rozwiązania, technologie i **cała własność intelektualna winny być traktowane jako dobro narodowe należące do kraju**. Dlatego, konsekwentnie, Centra Doskonałości winny by finansowane przez kraj (instytucje rządowe), który będzie je posiadać w 100% wraz z wytworzoną przez nie własnością intelektualną. Jeśli instytucje rządowe/publiczne nie podejmą finansowania tego zadania, to jedyną sensowną alternatywą pozostają filantropi (np. Polonia).

Konsorcja międzynarodowe tworzone wokół każdego z Centrów Doskonałości winny być finansowane głównie z grantów międzynarodowych, krajowych i przez przemysł.

Podobnie Inkubator Akademicki to inwestycja krajowa w naszą utalentowaną młodzież. Ponadto posiadanie Inkubatora Akademickiego w rękach państwa będzie przeciwdziałać „taniej” wyprzedaży

polskiej myśli twórczej i młodych talentów. Start-upy w inkubatorze nie-akademickim mogą być finansowane przez kapitał prywatny lub mieszany.

Oprócz finansowania publicznego należy również rozważyć finansowanie prywatne. Wówczas finansujące firmy mogą otrzymać prawo komercjalizacji produktów i nie-ekskluzywne licencje na technologie powstające w Technopolis<sup>h</sup>. Osoby prywatne, włączając w to Polonię, otrzymywałyby swoje „cegiełki” w Technopolis<sup>h</sup>, jak również udziały w firmach powstających w Technopolis<sup>h</sup>.

Obszar Polskiej Doliny Krzemowej wraz z podstawową infrastrukturą powinny być w większości własnością rządową (zwłaszcza, żeby zapewnić tanią przestrzeń dla start-upów technologicznych i zminimalizować spekulację gruntami). Firmy w Dolinie winny być finansowane głównie przez kapitał prywatny, a rozwój Doliny powinien odbywać się przez rynek.

## Porównanie projektu *Polska++* i Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju

Projekt budowy Polski Innowacyjnej, *Polska++* (którego podstawy sformułowano już ponad 10 lat temu) powstał znacznie wcześniej od ogłoszonego Planu rozszerzonego następnie do Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) Pana Premiera Morawieckiego, adresującej wiele kwestii poruszonych wcześniej w niniejszym projekcie *Polska++*. Ogólnie rzecz biorąc, zależność między *Polska++* a SOR jest następująca:

- *Polska++* wpisuje się w SOR
- *Polska++* jest komplementarna do SOR i adresuje nowe obszary
- *Polska++* jest konstruktywna i podaje konkretne rozwiązania, a nie tylko strategię z zestawem narzędzi dynamizujących rozwój Polski.

Projekt *Polska++* **wpisuje się** w SOR i adresuje wszystkie 5 pułpek rozwojowych przedstawionych w tej Strategii, mianowicie:

1. „Pułapka średniego dochodu. Droga (...) tkwi w budowie globalnych specjalizacji polskiej gospodarki”. Centra Doskonałości będą reprezentowały polskie specjalizacje na światowym poziomie.
2. „Pułapka braku równowagi (kapitałowej)”. Kapitał tak, ale najpierw należy wytworzyć narodową własność intelektualną

w Technopolis<sup>h</sup>, która będzie źródłem tworzenia kapitału krajowego.

3. „Pułapka przeciętnego produktu”. Centra Doskonałości będą tworzyły innowacyjne i konkurencyjne technologie i produkty na rynek globalny.
4. „Pułapka demograficzna”. Jednym z głównych celów projektu jest zatrzymanie exodusu młodych talentów i zapoczątkowanie ich powrotu do kraju.
5. „Pułapka słabości instytucji”. Technopolis<sup>h</sup> to instytucja światowej klasy.

Projekt *Polska++* jest **komplementarny i rozszerza** SOR, zwłaszcza w zakresie innowacyjności, adresując następujące nowe obszary:

- Tworzenie i ochronę narodowej własności intelektualnej.
- Wykorzystanie naukowo-innowacyjnego potencjału diaspory; utworzenie magnesu przyciągającego wybitnych Polaków i ich dorobek do kraju.
- Koncentrację kapitału intelektualnego pracującego dla krajowej gospodarki.
- Wsparcie dla start-upów technologicznych, zwłaszcza akademickich.
- Tworzenie nowego środowiska naukowo-innowacyjno-przemysłowego i nowej kultury pracy (a nie reorganizację istniejącej).

Projekt *Polska++* jest **konstruktywny** na wielu poziomach. Przedstawia strategię budowy Polski Innowacyjnej na całym jej obszarze, zawiera konkretne kroki, jakie należy przedsięwziąć w celu realizacji *Polski++*, podaje strukturę Polski Innowacyjnej, Polskiej Doliny Krzemowej i Technopolis<sup>h</sup> (łącznie z zespołami roboczymi) i definiuje pilotażone centrum doskonałości z zakresie neurotechnologii, którego program jest gotowy do rozpoczęcia działalności. Efekty projektu *Polska++* są na wielu poziomach i dotyczą różnorodnych grup: ludzi młodych, grup społecznych (naukowcy i przedsiębiorcy), całego społeczeństwa, całego kraju, diaspory i całej Europy.

Zauważmy, że koszt 20 Centrów Doskonałości na 10 lat (zakładając około 10 milionów zł/centrum/rok) to zaledwie około 2–3 promile sumy przeznaczonej na cały Plan premiera Morawieckiego. Ponadto, Plan ten stwierdza, że „Polska gospodarka potrzebuje silnego impulsu rozwojowego” i **takim impulsem będzie właśnie Technopolis<sup>h</sup>**.



## Działania

---

1. **Powołajmy Radę Doradczą i Koordynacyjną** ds. nauki, innowacyjności i przedsiębiorczości przy Gabinetce **Premiera** (łącznie z przedstawicielami regionów).
2. Utwórzmy **ekspercką Grupę Roboczą** dla oceny (w formie konstruktywnych raportów) warunków i kryteriów porównawczych w czołowych innowacyjnie krajach: USA (szczególnie w Dolinie Krzemowej), Europy (Szwajcaria, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia, Niemcy, Finlandia, Izrael) i Azji (Chiny, Japonia, Korea, Tajwan, Singapur).
3. Przyjmijmy holistyczną **strategię innowacyjności** opartą na dekalogu innowacyjno-naukowym.
4. Ustanówmy nowe, specjalne (proste i spójne) prawo innowacyjne wprowadzające w Polsce **najlepszy na świecie ekosystem dla przedsiębiorców i inkubacji firm technologicznych** z łatwością komercjalizacji własności intelektualnej, zerowymi albo bardzo niskimi podatkami/opłatami dla tych firm oraz atrakcyjnymi warunkami dla inwestorów i licencji technologii.
5. Przyjmijmy **strategię dla przyciągnięcia wybitnych Polaków** do kraju oraz **powstrzymującą exodus naszych młodych talentów** i inicjującą ich powrót.
6. Prowadźmy szeroką **kampanię medialną mającą na celu zmianę mentalności społeczeństwa** na temat nauki, innowacji i przedsiębiorczości.
7. Ogłośmy **Polską Inicjatywę Neurotechnologiczną** pod patronatem **Prezydenta** (podobnie jak w USA i Izraelu).
8. Utwórzmy **Technopolis<sup>h</sup>** wraz z Centrami Doskonałości; przeznaczmy obszar wokół (z dobrymi połączeniami komunikacyjnymi) na budowanie Polskiej Doliny Krzemowej; zacznijmy ją organizować i wstępnie zapraszać przyszłych „lokatorów”.
9. Utwórzmy **Polskie Centrum Neurotechnologiczne**.
10. Ustanówmy sieć Inkubatorów Akademickich.

**Zauważmy, że koszt realizacji punktów 1–7 jest stosunkowo niewielki i nie wymaga tworzenia nowej (twardej) infrastruktury, zaś ich urzeczywistnienie będzie miało ogromny wpływ na innowacyjny rozwój kraju.**

Co teraz? W celu szybkiego wdrożenia projektu proponuję następujące kroki:

1. Dyskusja nad projektem: ekspercka i społeczna.
2. Rozpoczęcie procesu zmiany prawa innowacyjnego.
3. Włączenie projektu *Polska++* do planu premiera Morawieckiego.
4. **Odezwa prezydenta i premiera skierowana do kraju i świata o budowie Polski Innowacyjnej (*Polski++*):**
  - Polska buduje Technopolis<sup>h</sup> i Dolinę Gwiazdzistą (czyli Polską Dolinę Krzemową);
  - Polska zaprasza wybitnych naukowców-innowatorów-przedsiębiorców;
  - Polska deklaruje długofalowe inwestycje w innowacyjność (przynajmniej 10-letnie w *Technopolis<sup>h</sup>* i Polską Dolinę Krzemową);
  - Polska oferuje najlepszy na świecie ekosystem dla innowacji, przedsiębiorców, startupów, przedsiębiorców i inwestorów;
  - Polska zaprasza czołowe uniwersytety by otwierały w *Technopolis<sup>h</sup>* swoje filie i programy;
  - Polska zaprasza wiodące firmy technologiczne, by otwierały w Dolinie Gwiazdzistej swoje laboratoria i oddziały badawczo-rozwojowe;
  - INVENTED in POLAND is COOL;
  - Polacy wracajcie!
5. Spotkanie wybitnych Polaków diaspory w celu określenia warunków ich powrotu i definicji nisz technologicznych/Centrów Doskonałości.
6. Przygotowanie planu biznesowego (i określenie skali projektu ze względu na liczbę i tematykę Centrów Doskonałości oraz wyżej wymienionych 11-tu problemów do rozważenia) wraz z harmonogramem.
7. Powołanie zespołów roboczych.
8. Zorganizowanie i zbiórka prywatnych funduszy.
9. Planowanie, planowanie, planowanie i szybkie WYKONANIE.

Sprowadzenie do Rosji jednego wybitnego matematyka w XVIII wieku zaowocowało utworzeniem tam światowej szkoły matematycznej na stulecia. My sprowadzimy do Polski wielu wybitnych naukowców-innowatorów-przedsiębiorców oraz posiadamy armię zdolnych, wykształconych, chętnych do podjęcia wyzwania, młodych ludzi.

**Mamy więc niepowtarzalną szansę historyczną. Nie może nam zabraknąć odwagi i konsekwencji w realizacji**, zwłaszcza w obliczu nadchodzącej Czwartej Rewolucji Przemysłowej. Jest nas około **40** milionów **TU** i **20** milionów **TAM** (a nawet 50 milionów wg prof. Kieżuna, zob. pozycja 17 – bibliografia). **Zjednoczmy wysiłki i budujmy wspólnie globalnie konkurencyjną Polskę Innowacyjną, dla nas i przyszłych pokoleń.**

## Bibliografia

1. Jak to robią w Singapurze (2008). *Polityka*, 50(2684).
2. Nasza nauka odcięta od świata (2009). *Polska The Times*, 24 czerwca.
3. *Polska może być potęgą naukową*. PAP, 1.06.2010.
4. *Polska może stać się centrum innowacyjności*. PAP, 16.06.2012.
5. Prezentacja przedstawiona w Sejmie, 14.06.2012, <http://www.sejm.gov.pl>
6. *Polska–Singapur Dlaczego warto nawiązać współpracę?* <http://biotechnologia.pl>
7. Mózg jak z klocków Lego (2012). *Gazeta Wyborcza*, 6 lipca.
8. Teraz Polska innowacyjna (2012). *Teraz Polska*, 2.
9. Jaki piękny mózg (2012). *Rzeczpospolita*, 19 czerwca.
10. *Polska powinna postawić na badania mózgu*. PAP, 07.08.2013.
11. *Chrońmy talenty. Słyszę*, wrzesień/październik 2013.
12. *Żeby innowacyjność stała się fundamentem polskiej gospodarki. Kwartalnik Urzędu Patentowego*, 2/20/2014.
13. *Co mózg ma w środku* (2014). *Polityka*, 25.
14. *Chrońmy diamenty* (2015). *Rzeczpospolita*, 19 stycznia.
15. *Prof. Nowiński: wracam, aby budować Polskę innowacyjną*. PAP, 8.11.2015; <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,407228,prof-nowinski-wracam-aby-budowac-polske-innowacyjna.htm>
16. *Prof. Wiesław Nowiński w „Ustalmy Jedno – Świat”: chce utworzyć Polską Dolinę Krzemową*, <http://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/prof-wieslaw-nowinski-w-ustalmy-jedno-swiat-chce-utworzyc-polska-doline-krzemowa/3bx5p8>
17. Kieżun, W. (2015). *Przedmowa – zarys formuły sprawniejszego państwa*. W: W. Kieżun (red.), *Sprawniejsze Państwo*. Warszawa: Poltext.
18. *Koalicja dla Innowacji* (2015). *Teraz Polska*, 2.
19. *The Global Innovation Index 2015*, <http://biznes.pl/swiat/polska-slabow-rankingu-innowacyjnosci-przed-nami-26-panstw-ue/byjm9l>
20. UBS White Paper for the World Economic Forum Annual Meeting 2016: *Extreme automation and connectivity: The global, regional,*

- and investment implications of the Fourth Industrial Revolution*;  
[https://www.ubs.com/global/en/about\\_ubs/follow\\_ubs/highlights/davos-2016.html](https://www.ubs.com/global/en/about_ubs/follow_ubs/highlights/davos-2016.html)
21. <http://uksw.edu.pl/pl/universytet/uczelnia-dzis/aktualnosci/470-uksw-made-in-poland>
  22. *Szczyt Zdrowie 2016*; <http://www.szczytzdrowie.pl/>
  23. [http://interwizja.edu.pl/pliki/doc/2016/polska\\_innowacyjna.pdf](http://interwizja.edu.pl/pliki/doc/2016/polska_innowacyjna.pdf)
  24. <http://itvpolska.pl/telewizja-republika-prof-wieslaw-nowinski-ekonomia-raport-2016-09-12/>
  25. <http://oczywoczy.tvp.pl/27056407/oczy-w-oczy-z-prof-wieslawem-nowinskim>
  26. <http://www.tomaszow-maz.pl/aktualnosci/wybitny-tomaszowianin-prof-wieslaw-nowinski-w-magistracie/>
  27. [https://www.youtube.com/watch?v=K\\_SnBSNlkQw](https://www.youtube.com/watch?v=K_SnBSNlkQw)
  28. *Meta-universytet z meta-kształceniem: innowacyjność dydaktyczno-naukowa w ramach projektu Polska Innowacyjna, Polska ++ (2017)*. W: A. Olejniczuk-Merta (red.), *Innowacje społeczne. Pomiar potencjału, nakładów i efektów*. Warszawa: IBRKK.
  29. TV Republika, EKONOMIA raport, *Prof. Wiesław Nowiński – jak wyzwolić ogromny potencjał polskiej nauki?* <https://www.youtube.com/watch?v=g1FzVOXcpAQ> (11.04.2018).

Józef Oleński

---

## ŚRODOWISKO INFORMACYJNE W DEMOKRATYCZNYM PAŃSTWIE PRAWNYM

---

### Streszczenie

We współczesnych społeczeństwach informacyjnych i gospodarkach opartych na wiedzy decydujący wpływ na ład polityczny, społeczny i ekonomiczny ma jakość środowisk informacyjnych, w których funkcjonują ludzie, podmioty gospodarcze oraz instytucje państw i organizacji międzynarodowych. Środowiska te są kształtowane przez relatywnie nieliczne grupy interesów kontrolujące systemy i procesy informacyjne w skali lokalnej, krajowej lub globalnej. Grupy te wykorzystują oddziaływanie fundamentalnego prawa informacji – informacja gorsza wypiera informację lepszą – do eliminowania ze środowisk informacyjnych wszelkich wiadomości, które mogłyby utrudnić im sterowanie zachowaniami ludzi, grup społecznych i podmiotów – uczestników procesów politycznych i ekonomicznych.

Celem artykułu jest objaśnienie oddziaływania fundamentalnego prawa informacji na jakość środowiska informacyjnego oraz analiza skutków, jakie pociąga za sobą „zatrucie” środowiska informacyjnego kraju dla suwerenności państwa, życia politycznego i społecznego oraz dla rozwoju ekonomicznego. Wskazano także na działania, jakie mogą ograniczyć oddziaływanie fundamentalnego prawa informacji na środowisko informacyjne, w szczególności znaczenie bezpieczeństwa i jakości środowiska informacyjnego w warunkach globalizacji.

Słowa kluczowe: jakość informacji, fundamentalne prawo informacji, środowisko informacyjne

## Środowisko informacyjne – podstawowe pojęcia

---

W warunkach globalizacji i współczesnego poziomu technologicznego o sytuacji społecznej i gospodarczej decyduje stan i rozwój środowiska i infrastruktury. Podstawowe środowiska i infrastruktury (Oleński, 2006) to:

- cywilizacyjne,
- społeczne,
- kulturowe,
- polityczne,
- instytucjonalne,
- osadnicze, urbanistyczne,
- naturalne, przyrodnicze,
- techniczne,
- informacyjne.

W społeczeństwie informacyjnym kształtowanym przy wykorzystaniu globalnych technologii teleinformatycznych decydujące znaczenie dla stanu i rozwoju wszystkich rodzajów środowisk i infrastruktur ma środowisko informacyjne.

Przez środowisko informacyjne rozumiemy kompleks norm, zasobów, procesów, systemów i podmiotów informacyjnych determinujących dostęp do informacji. Środowisko informacyjne stanowi klatkę wiedzy dla ludzi, podmiotów gospodarczych, organizacji politycznych i społecznych. Wszelkie decyzje i działania podejmowane są przez ludzi i oraz osoby reprezentujące jednostki organizacyjne wyłącznie w ramach wiedzy, jaka jest dostępna w klatce środowiska informacyjnego.

Środowisko informacyjne kształtuje i limituje zasoby wiedzy indywidualnej i społecznej ludzi żyjących w danym środowisku. Uzyskanie informacji wykraczającej poza te, które są dostępne w ramach środowiska informacyjnego, wymaga od potencjalnych użytkowników dobrego rozpoznania własnych potrzeb informacyjnych, aktywnych działań, środków technicznych oraz ponoszenia często niemałych kosz-

tów. Dlatego w typowych sytuacjach użytkowych ludzie i jednostki organizacyjne podejmują decyzje i realizują różne działania, poprzestając na tych informacjach, które są łatwo i tanio dostępne w otaczającym środowisku informacyjnym.

Środowiska informacyjne tworzone są we współczesnym świecie przez podmioty informacyjne, to znaczy organizacje wyspecjalizowane w produkcji, dystrybucji i upowszechnianiu informacji. Są to organizacje polityczne związane z organami państwa lub z innymi ośrodkami władzy, grupy interesów ideologicznych, politycznych lub gospodarczych bądź przedsiębiorstwa prowadzące działalność informacyjną na zasadach komercyjnych. Podmioty informacyjne realizują swoje cele biznesowe o charakterze ekonomicznym lub politycznym. W przypadku celów ekonomicznych jest to optymalizacja zysku z produkcji informacji jako towaru na rynku informacyjnym. W przypadku celów politycznych jest to sterowanie zachowaniami grup społecznych lub całych społeczeństw za pomocą odpowiedniego kształtowania ich wiedzy, przez „zamykanie” społeczeństw, grup społecznych w środowiskach informacyjnych spełniających funkcje klatek wiedzy.

Społeczne oddziaływanie środowiska informacyjnego jako klatki wiedzy zależy od modelu polityczno-społecznego państwa lub innej organizacji międzynarodowej lub ponadpaństwowej, od modelu infrastruktury instytucjonalnej i informacyjnej państwa. Podstawowym kryterium odróżniającym modele polityczno-społeczne państwa jest to, czyje bezpieczeństwo stanowi priorytet dla państwa i innych instytucji organizujących życie społeczne i ekonomiczne kraju, regionu, społeczności lokalnej. Wyróżnić można następujące podstawowe modele:

- *politokracja* – jednakowe bezpieczeństwo wszystkich członków danego społeczeństwa i gospodarki,
- *autokracja* – priorytet ma bezpieczeństwo aparatu państwa lub innych instytucji, np. władzy sądowniczej, państwowych służb bezpieczeństwa,
- *elitokracja* – priorytet ma bezpieczeństwo wybranych grup społecznych, np. korporacji zawodowych, mniejszości narodowych, seksualnych,
- *kleptokracja* – priorytet ma bezpieczeństwo wybranych grup interesów ekonomicznych, np. uprzywilejowana pozycja banków i bankierów, korporacji biznesowych,
- *ksenokracja* – priorytet ma bezpieczeństwo instytucji zewnętrznych względem danego kraju lub regionu, np. uprzywilejowanie

obywateli lub przedsiębiorstw innych państw na terenie danego kraju.

W praktyce występuje nierzadko konkatencja modeli, np. w Europie Środkowej i Wschodniej po 1990 roku w wielu krajach pojawiły się modele kleptokratyczne skonkatencowane z modelami ksenokratycznymi<sup>1</sup>.

Bezpieczeństwo informacyjne determinuje bezpieczeństwo we wszelkich innych dziedzinach życia politycznego, społecznego i ekonomicznego.

Środowisko informacyjne kształtuje bezpieczeństwo informacyjne zgodnie z priorytetami modelu polityczno-społecznego. I tak priorytetem politykracji jest zapewnienie bezpieczeństwa informacyjnego wszystkim obywateli i innych osób oraz podmiotów społecznych i gospodarczych. Natomiast w modelu ksenokratycznym zapewnia się przede wszystkim bezpieczeństwo informacyjne obywateli i podmiotów innych państw, a dba o to, aby obywatele i podmioty danego kraju lub regionu nie dysponowali adekwatnymi informacjami.

Model ksenokratyczny dobrze tłumaczy, dlaczego niektóre kraje „starej Unii Europejskiej”, zwłaszcza Niemcy, po transformacji politycznej w Europie w latach 1989–1990 zdecydowały się za wszelką cenę przejmować środki masowego przekazu w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, mimo ewidentnej nieopłacalności ekonomicznej takich przedsięwzięć. Ponadto przejęto kontrolę nad niektórymi instytucjami generującymi informacje upowszechniane w środowisku informacyjnym, finansując określone tematy badań naukowych, niekiedy pseudonaukowych, promujące korzystne dla Niemiec doktryny polityczne, ideologiczne, społeczne i ekonomiczne oraz wspierające niemiecką politykę historyczną. Chodziło o przejęcie kontroli nad głównymi segmentami społecznych środowisk informacyjnych w tych krajach, a przez to przejęcie kontroli nad zachowaniami społeczeństw regionu Europy Środkowej i Wschodniej. Akcja ta zakończyła się pełnym sukcesem ksenokratów. Wskutek tego poprzez kontrolę środowisk informacyjnych za pomocą środków masowego przekazu, portali internetowych, rynku reklam, środowisk naukowych i kulturowych

---

<sup>1</sup> Konkatencja modeli ksenokracji i kleptokracji doskonale objaśnia procesy „prywatyzacji”, jaka dokonywana jest w wielu krajach postkomunistycznych Europy i Azji Środkowej po roku 1990.



państwo niemieckie i niektóre międzynarodowe grupy interesów bezpośrednio wpływają na zachowanie się obywateli tych krajów w życiu ekonomicznym, społecznym i politycznym.

## Spoleczne i indywidualne środowiska informacyjne

---

W odniesieniu do oddziaływania środowiska informacyjnego na procesy społeczne i gospodarcze należy wyróżnić dwa typy środowisk:

- społeczne środowisko informacyjne,
- indywidualne środowisko informacyjne.

Spoleczne środowisko informacyjne to zbiór zasobów, procesów i systemów informacyjnych dostępnych dla określonych zbiorowości ludzi jako dobro publiczne. Informacje z tych zasobów, systemów lub procesów mogą stanowić dobro publiczne należne, dostępne bez istotnych ograniczeń prawnych, ekonomicznych lub technicznych, lub jako dobro publiczne dostępne dla określonych grup społecznych, ale wymagające od potencjalnych użytkowników ponoszenia pewnych nakładów na dostęp do informacji, jednak nakłady te nie stanowią bariery w korzystaniu z informacji.

Spoleczne środowisko informacyjne jest tworzone i utrzymywane przez podmioty informacyjne, czyli jednostki organizacyjne generujące, udostępniające i upowszechniające informacje oraz utrzymujące systemy, procesy i zasoby informacyjne publicznie dostępne. Są to jednostki organizacyjne aparatu państwa, podmioty non profit lub przedsiębiorstwa komercyjne produkujące i upowszechniające informacje w przestrzeni publicznej przez takie środki jak prasa, wydawnictwa, masowe imprezy, telewizja, internet.

Indywidualne środowisko informacyjne stanowi zbiór zasobów, procesów lub systemów informacyjnych wydzielonych ze społecznych środowisk informacyjnych przez poszczególnych potencjalnych użytkowników informacji. Swoje indywidualne środowiska informacyjne tworzą więc ludzie, wybierając z otaczających ich społecznych środowisk informacyjnych te dostępne dla nich zasoby, systemy i procesy informacyjne, które uznają za relewantne dla ich potrzeb informacyjnych. Na przykład naukowiec systematycznie przegląda tylko niektóre wybrane przez siebie czasopisma naukowe i fachowe relewantne z punktu widzenia zainteresowań merytorycznych, a równocześnie

dostępne ze względów technicznych, ekonomicznych lub językowych. Obywatel – wyborca przekonany o słuszności działań jakiejś organizacji podającej się za partię polityczną przegląda tylko niektóre portale internetowe, czyta niektóre gazety i tygodniki, ogląda niektóre programy w niektórych stacjach telewizyjnych. Niezbyt pilny student ogranicza swoje środowisko informacyjne z jakiegoś przedmiotu do prezentacji .ppt przekazywanych przez wykładowców oraz haseł z Wikipedii.

Internet ułatwia aktywne tworzenie indywidualnych środowisk informacyjnych przez pojedynczych ludzi lub niewielkie grupy społeczne dzięki wykorzystaniu społecznych środowisk informacyjnych bezpośrednio dostępnych w sieci.

## Środowisko informacyjne jako klatka informacji

---

### Indywidualne środowisko informacyjne jako klatka informacji

Spoleczne środowiska informacyjne stanowią dla wszystkich jego uczestników klatkę informacyjną ograniczającą skutecznie dostęp do innych informacji. Ludzie, tworząc swoje indywidualne środowiska informacyjne, często ograniczają się do wybierania niektórych informacji z otaczającego ich środowiska społecznego. Sięganie do innych źródeł informacji, do innych zewnętrznych środowisk informacyjnych lub źródeł informacji wymaga zwykle ponoszenia dodatkowych kosztów, selekcjonowania pertynentnych informacji z trudno dostępnych systemów i zasobów, często dobrej znajomości języków obcych.

W warunkach współczesnych technologii teleinformatycznych każdy potencjalnych użytkownik informacji znajduje się w podwójnej klatce informacyjnej, którą tworzą z jednej strony społeczne, z drugiej zaś indywidualne środowiska informacyjnej

Osoba tworząca indywidualne środowisko informacyjne na ogół nie ma wpływu na otaczające je, zewnętrzne społeczne środowiska informacyjne, w których funkcjonuje. W warunkach tzw. pluralizmu informacyjnego, czyli wielu skonkatenowanych środowisk informacyjnych, w których funkcjonuje konkretny uczestnik procesów i systemów informacyjnych, może on co najwyżej włączyć do swojego indywidualnego środowiska informacyjnego w większym zakresie te źródła informacji, czyli zasoby, procesy i systemy, które są dostępne z punktu

widzenia prawnego, organizacyjnego, technicznego i ekonomicznego, a uważa za rzetelne oraz relewantne z punktu widzenia swoich potrzeb, oraz może eliminować te, które dostarczają informacji niespełniających jakościowych kryteriów użyteczności i relewancji. Nie jest to dla pojedynczych osób łatwe, wymaga czasu i nierzadko wiąże się z kosztem stanowiącym barierę dla pojedynczego użytkownika, zwłaszcza wtedy, gdy nie dysponują wcześniej zakumulowanymi zasobami wiedzy, pozwalającymi na sprawną, szybką selekcję informacji relewantnych i pertynentnych ze środowiska informacyjnego oraz na ocenę ich jakości i rzetelności.

### Spółeczne środowisko informacyjne jako klatka informacji

Niektóre podmioty informacyjne aktywnie tworzące społeczne środowiska informacyjne, jak na przykład środki masowego przekazu, reprezentują interesy polityczne lub ekonomiczne określonych instytucji, organizacji lub państw. Podmioty te wkładają wiele wysiłku w to, aby ludzie i jednostki organizacyjne będące obiektami, którymi chcą sterować ich mocodawcy lub zleceniodawcy, tworzyli swoje indywidualne środowiska informacyjne w ramach środowisk informacyjnych tworzonych lub kontrolowanych przez te podmioty. Przede wszystkim starają się o to, aby ludzie nie sięgali po informacje z innych środowisk społecznych tworzonych przez „obce” podmioty informacyjne.

Na przykład, koncerny medialne zarządzające wydawnictwami książkowymi, prasowymi, stacjami telewizyjnymi i radiowymi, portalami internetowymi i rynkiem reklamowym tworzą aktywną ofertę informacyjną – taką, aby jak najwięcej osób tworzyło swoje indywidualne środowiska informacyjne tylko na podstawie kontrolowanych przez nie informacji. Bogata oferta „rozrywkowa” czy sportowa tych koncernów ma – między innymi – za zadanie takie zagospodarowanie czasu i środków użytkowników informacji, aby w jak najmniejszym stopniu korzystali z innych, alternatywnych źródeł informacji, by nie starczało im środków i czasu na absorpcję informacji pochodzących z innych, alternatywnych źródeł. Na przykład przedsiębiorstwa zarządzające siecią kolportażu tradycyjnego bądź internetowego mogą blokować lub utrudniać dystrybucję jednych gazet, czasopism i innych wydawnictw, a preferować eksponowanie innych wydawców, których publikacje zawierają treści oczekiwane przez mocodawców lub zleceniodawców dystrybutorów wydawnictw.

Skutecznym sposobem wpływania na tworzenie indywidualnych środowisk informacyjnych jest upowszechnianie przez podmioty informacyjne trudnych do weryfikacji stereotypów – negatywnych o konkurentach lub przeciwnikach społecznych, politycznych lub ekonomicznych, a pozytywnych o swoich zleceniodawcach lub mocodawcach. Upowszechnianie stereotypów zawierających informację sterującą niespełniającą jakościowych kryteriów prawdy i użyteczności społecznej jest w warunkach cywilizacji łacińsko-chrześcijańskiej skutecznym narzędziem kształtowania indywidualnych środowisk informacyjnych zawierających dezinformacje, informacje fałszywe, niepełne, społecznie szkodliwe. Stereotyp jest łatwo wprowadzany do indywidualnego środowiska informacyjnego zwłaszcza wtedy, gdy jest on absurdalny, a odbiorca informacji nie ma możliwości jego samodzielnej weryfikacji. W cywilizacji łacińsko-chrześcijańskiej intuicyjnie większość społeczeństwa jest bowiem przekonana, że informacje wprowadzane do przestrzeni publicznej spełniają podstawowe kryteria jakościowe prawdy i użyteczności społecznej. To przekonanie chętnie wykorzystują ksenokraci, kontrolujący społeczne środowiska informacyjne innych krajów. Dlatego pod chwytliwym hasłem „wolności wypowiedzi” zadbali dla siebie o bezkarność zatruwania środowisk informacyjnych innych społeczeństw i krajów.

Aktywna polityka monopolizacji społecznych środowisk informacyjnych przez grupy interesów politycznych, ekonomicznych, ideologicznych lub etnicznych w kraju lub w skali międzynarodowej prowadzi do tego, że wielu finalnych użytkowników informacji jest „zamykanych” w *podwójnej klatce informacyjnej* – w klatce zewnętrznego społecznego środowiska informacyjnego oraz w tworzonej przez samych użytkowników klatce ich indywidualnych środowisk informacyjnych.

### Jakość środowisk informacyjnych w warunkach technologii teleinformatycznych

W warunkach współczesnych technologii teleinformatycznych można relatywnie tanio i łatwo tworzyć środowiska informacyjne o dużym zasięgu, w różnym zakresie społecznym, przestrzennym i treści informacji. Analizując oddziaływanie środowisk informacyjnych, należy brać pod uwagę różne zakresy:

- globalny,
- międzynarodowy,
- krajowy,
- regionalny,
- lokalny,
- grup społecznych, zawodowych, etnicznych, ideologicznych,
- indywidualny.

Jakość społecznych i indywidualnych środowisk informacyjnych jest determinowana przez jakość wszystkich norm, procesów, produktów i podmiotów informacyjnych składających się na te środowiska, a mianowicie:

- język ojczysty i języki komunikacji społecznej o zasięgu międzynarodowym (np. język angielski w wielu dziedzinach gospodarki i nauki, języki fachowe);
- produkty kultury, sztuki, rozrywki;
- kultura informacyjna tworzona w ramach edukacji zinstytucjonalizowanej (szkolnej, permanentnej) oraz kształtowanej przez środki masowej komunikacji;
- reklama i propaganda, w tym zewnętrzna (*outdoor*);
- autorytety – kreowanie i niszczenie autorytetów;
- symbole i znaki dostępne w przestrzeni publicznej;
- obiekty architektury, nazwy ulic i obiektów;
- produkty kultury i sztuki, pomniki, tablice pamiątkowe;
- wydarzenia generujące informacje w przestrzeni publicznej i cyberprzestrzeni;
- udział czynny w imprezach politycznych, społecznych, sportowych, rozrywkowych, kulturalnych, manifestacje i protesty publiczne;
- publiczne ceremonie religijne;
- badania naukowe, polityka wspierania badań naukowych i promowania wyników;
- infrastrukturalne normy, systemy i zasoby informacyjne państwa;
- normy i prawa regulujące procesy informacyjne;
- systemy informacji publicznej: informacja prawna, organizacyjna, naukowa, techniczna, handlowa, statystyczna, alertowa, biblioteczna, archiwalna;

- systemy informacyjne obsługujące masowe procedury i procesy polityczne i administracyjne: podatki, ubezpieczenia, programy pomocy społecznej, informacyjne systemy wyborcze;
- rejestry i ewidencje administracyjne;
- informacje alertowe.

## Dyfuzja środowisk informacyjnych

W rozwiniętych ekonomicznie i zinstytucjonalizowanych krajach dominujący wpływ na społeczne środowiska informacyjne mają infrastrukturalne procesy, zjawiska i obiekty informacyjne. Wszystkie infrastrukturalne procesy, zjawiska i obiekty informacyjne powinny przestrzegać norm jakości informacji. System prawny w państwie powinien z kolei określać te normy i egzekwować ich przestrzeganie.

Jak wspomniano, w warunkach globalnych technologii teleinformatycznych istnieje możliwość aktywnego, dynamicznego i taniego tworzenia środowisk informacyjnych, tak zewnętrznych, jak indywidualnych. Powstaje wiele różnych zewnętrznych środowisk informacyjnych o różnym zakresie, zorientowanych na różne grupy użytkowników informacji.

W warunkach wielości zewnętrznych społecznych środowisk informacyjnych występujących w tej samej przestrzeni społecznej i teleinformatycznej, tworzonych przez podmioty informacyjne reprezentujące różne cywilizacyjne systemy wartości, zachodzi zjawisko dyfuzji tych środowisk. Polega ono w praktyce na współwystępowaniu w jednym systemie lub zasobie informacji generowanych przez różne podmioty informacyjne, dla różnych celów, w różnych językach etnicznych i specjalizowanych, według różnych cywilizacyjnych norm jakości. Dyfuzja ta wprowadza chaos w publicznej przestrzeni informacyjnej. Użytkownicy informacji czerpanych ze środowiska powstałego w wyniku dyfuzji części kilku środowisk utworzonych zgodnie z różnymi cywilizacyjnymi systemami wartości, zazwyczaj nie wiedzą, w jakim języku fachowym, w ramach jakich norm informacyjnych, przez kogo i w jakim celu generowana jest konkretna informacja. Interpretują te informacje zgodnie z systemem wartości swojej cywilizacji.

Celowa dyfuzja procesów informacyjnych funkcjonujących zgodnie z systemami wartości różnych cywilizacyjnie środowisk to wygodna, skuteczna i tania metoda manipulowania ludźmi za pomocą środowiska informacyjnego, w którym żyją. Jest też bezpieczna dla samych

manipulatorów. Najczęściej nie można im bowiem zarzucić naruszenia *explicite* obowiązujących prawnych norm informacyjnych. Upowszechniając oszczerstwa lub kłamstwa manipulator zawsze może odwołać się do pojmowania prawdy w innej cywilizacji, do semantyki i pragmatyki innego języka, do swobody wypowiedzi artysty.

## Aktywne i pasywne tworzenie środowisk informacyjnych

W przypadku środowisk społecznych tworzonych przez duże podmioty informacyjne takie jak koncerty medialne czy systemy administracyjne, dominuje podejście aktywne, czyli produkowanie i upowszechnianie informacji jako dobra publicznego lub jako towaru powszechnie dostępnego na rynku informacyjnym. Natomiast w wypadku indywidualnych środowisk informacyjnych dominuje podejście pasywne – człowiek tworzy swoje środowisko, korzystając z najłatwiej dostępnych i najtańszych źródeł informacji i łatwych do absorpcji treści.

Poważną trudnością w tworzeniu dobrego indywidualnego środowiska informacyjnego przez poszczególnych ludzi jest brak możliwości pełnej weryfikacji przez nich jakości informacji zawartych w zewnętrznych środowiskach informacyjnych, na które skazany jest użytkownik indywidualny. Eliminowanie informacji niespełniających cywilizacyjnych kryteriów jakości informacji – prawdy i użyteczności społecznej – powinno być zadaniem demokratycznego państwa i organizacji międzynarodowych.

Niestety w warunkach globalnych technologii teleinformatycznych prowadzenie wojny psychologicznej przez silne państwa i międzynarodowe grupy interesów jest tanie i zbyt skuteczne, by można było liczyć na międzynarodowy konsensus w dziedzinie ochrony społecznego środowiska informacyjnego w skali społeczeństw, państw, a tym bardziej w skali globalnej, przed jego zatrucianiem informacjami niespełniającymi podstawowych kryteriów prawdy i użyteczności społecznej.

## Jakość środowiska informacyjnego

---

Jakość informacji jest kategorią semiotyczną należącą do pragmatyki języka. Oznacza to, że jakość informacji zależy od jakości języka jako instrumentu odwzorowania rzeczywistości. Z kolei pragmatyka języka

zależy od norm etycznych i funkcji języka w konkretnej cywilizacji (Koneczny, 1935). W różnych cywilizacjach przyjmowane są różne kryteria odróżniania informacji dobrej od złej i różne kryteria oceny jakości informacji. W naukach społecznych, w tym w ekonomii, nauce o zarządzaniu, politologii i socjologii przyjmuje się domyślnie kryteria oceny jakości informacji przyjmowane w cywilizacji łacińsko-chrześcijańskiej, w której podstawowymi kryteriami jakości informacji są kryterium prawdy oraz kryterium społecznej użyteczności. Są to kryteria nadrzędne i obiektywne.

Trzeba pamiętać, że tylko w cywilizacji łacińsko-chrześcijańskiej kryteria prawdy i społecznej użyteczności są nadrzędne nad wszystkimi innymi kryteriami jakości informacji, jak kryterium efektywności sterowania za pomocą informacji, podejmowania optymalnych decyzji, zysku z produkcji informacji i handlu produktami informacyjnymi, satysfakcji z konsumpcji produktów informacyjnych.

W odniesieniu do bezpieczeństwa społeczeństwa i gospodarki oraz zaspokojenia indywidualnych potrzeb informacyjnych w konkretnych sytuacjach użytkowych uczestników procesów informacyjnych przyjmuje się następującą hierarchię kryteriów oceny jakości informacji, w tym także metainformacji i parainformacji:

- a) kryterium prawdy, czyli odwzorowanie rzeczywistości,
- b) kryterium społecznej użyteczności, czyli zgodność norm informacyjnych z cywilizacyjnymi normami dobra i piękna oraz z potencjalną przydatnością informacji dla ładu i rozwoju społecznego,
- c) kryterium sytuacyjnej użyteczności informacji, czyli relewancja i pertynencja informacji w konkretnych sytuacjach użytkowych konkretnych uczestników procesów informacyjnych.

W świetle wymienionych wyżej trzech kryteriów dobra informacja to informacja odwzorowująca rzeczywistość, użyteczna dla społeczeństwa, czyli kompletna, pozbawiona luk informacyjnych, nieredundantna, odwzorowana w językach znanych wszystkim uczestnikom procesów informacyjnych, interpretowalna przez wszystkich uczestników tych procesów dzięki dostępności *explicite* odpowiednich metainformacji i parainformacji, informacja relewantna i pertynentna w konkretnych sytuacji użytkowych.

Informacja gorsza, to taka informacja, która nie posiada wymienionych wyżej cech lub posiada je w zakresie nieadekwatnym do potrzeb uczestników procesów informacyjnych. Na przykład, informację gor-



szą zawiera konkretna wiadomość, jeżeli nie odwzorowuje rzeczywistości, lub jeżeli ta rzeczywistość jest odwzorowana w językach słabo znanych użytkownikom, nie jest powiązana z odpowiednimi metainformacjami niezbędnymi do prawidłowej absorpcji i interpretacji treści informacji, nie ma odpowiednich informacji skierowujących, czyli parainformacji umożliwiających łatwy i szybki dostęp do informacji dodatkowych, potrzebnych użytkownikowi do interpretacji, oceny i wykorzystania informacji w konkretnej sytuacji użytkowej.

Proces wypierania informacji lepszej przez informację gorszą nasila się w miarę:

- rozwoju rynku informacyjnego i jego liberalizacji,
- rozwoju i upowszechniania technologii teleinformatycznych,
- powszechnego korzystania z informacji udostępnianej przez środki masowej komunikacji społecznej, w tym prasy, telewizji i internetu,
- rozwoju metod marketingowych i socjotechnicznych,
- wzrostu autonomicznego popytu na informację konsumpcyjną,
- wzrostu interwencjonizmu instytucjonalnego w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym,
- relatywizacji zasad etycznych w dziedzinie zarządzania informacją, na przykład przez terror tak zwanej poprawności politycznej, uznającej za normę łamanie chrześcijańskich norm jakości informacji – dobra społecznego, prawdy, piękna, wolności i odpowiedzialności.

Wypieranie informacji lepszej przez gorszą nasila się także w miarę rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Cechą społeczeństwa informacyjnego jest rosnący, naturalny popyt na informacje. Ludzie w społeczeństwie informacyjnym absorbują coraz większe zasoby informacji. Grupy interesów kontrolujące środowiska informacyjne dążą do wykorzystania wzrostu naturalnego popytu ludzi na informację do sterowania ich zachowaniami. Wykorzystują powszechne zjawisko braku możliwości weryfikacji jakości informacji przez użytkowników i upowszechniają poprzez środowisko informacyjne informacje fałszywe, dezinformacje, informacje zmanipulowane, a nawet cząstkowe informacje prawdziwe, jeżeli za ich pomocą można sterować pojedynczymi ludźmi, zwłaszcza decydentami, oraz grupami społecznymi.

Warunkiem społecznego, politycznego i ekonomicznego ładu w państwie i w skali międzynarodowej jest ograniczenie oddziaływa-

nia fundamentalnego prawa informacji w społecznych środowiskach informacyjnych. Można to skutecznie uczynić przez wprowadzenie prawa penalizującego zatrucie środowiska społecznego, politycznego i ekonomicznego informacjami złej jakości. Penalizacja powinna być adekwatna do skutków zatrucia środowiska, podobnie jak ma to od wielu lat miejsce w wypadku środowiska naturalnego. Warunkiem odtrucia środowisk informacyjnych jest wypracowanie jasnych kryteriów jakości informacji zgodnych z normami cywilizacji łacińskochrześcijańskiej i ustanowienie ich jako norm obligatoryjnych sankcjonowanych w prawie międzynarodowym i krajowym.

W warunkach gospodarki rynkowej, w szczególności w warunkach rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i jej globalizacji wymienione wyżej trzy kryteria jakości informacji są spełniane w coraz mniejszym stopniu. W przestrzeni publicznej jest relatywnie coraz mniej informacji prawdziwych, użytecznych dla społeczeństwa i dla poszczególnych ludzi w ich konkretnych sytuacjach użytkowych. Jest to efekt coraz silniejszego oddziaływania fundamentalnego prawa informacji – informacja gorsza wypiera informację lepszą – w miarę rozwoju i upowszechniania technologii teleinformatycznych, rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz liberalizacji i globalizacji rynku informacyjnego. Rozwój globalnych rynków informacyjnych, komercjalizacja procesów informacyjnych i ich globalizacja wzmacniają oddziaływanie fundamentalnego prawa informacji we wszystkich dziedzinach życia społecznego, politycznego i ekonomicznego.

Zakres i siła oddziaływania fundamentalnego prawa informacji są coraz większe w warunkach rozwoju i upowszechniania globalnych technologii teleinformatycznych. Dzięki nim, wskutek centralizacji zarządzania procesami informacyjnymi w skali globalnej przez niewielkie grupy interesów ideologicznych, politycznych i ekonomicznych, wypieranie informacji lepszej przez informację gorszą staje się zjawiskiem powszechnym.

## Zagrożenia dla jakości środowiska informacyjnego

---

W społeczeństwie informacyjnym i rynkowej gospodarce opartej na wiedzy, wskutek coraz silniejszego oddziaływania fundamentalnego prawa informacji – wypierania informacji lepszej przez informację gorszą – zachodzi proces, który można określić nieco kolokwialnie za-

truwaniem społecznych i indywidualnych środowisk informacyjnych przez informacje niespełniające cywilizacyjnych kryteriów jakościowych, czyli kryteriów prawdy i użyteczności społecznej oraz kryteriów użyteczności w konkretnych sytuacjach użytkowych konkretnych uczestników procesów informacyjnych.

Zatrutowanie zasobów, systemów i procesów informacyjnych stanowiących środowiska informacyjne dotyczy indywidualnych środowisk informacyjnych tworzonych przez konkretnych użytkowników oraz ich zewnętrznych środowisk informacyjnych. Procesy zatrutowania zewnętrznych środowisk informacyjnych przez informacje niespełniające cywilizacyjnych łańcisko-chrześcijańskich kryteriów prawdy i użyteczności społecznej dobrze objaśnia fundamentalne prawo informacji.

W systemach społecznych, gospodarczych i politycznych wszelkie procesy informacyjne znajdują się pod wpływem fundamentalnego prawa informacji stwierdzającego, że w gospodarce rynkowej informacja gorsza wypiera informację lepszą (Oleński, 2005). Aby precyzyjnie objaśnić oddziaływanie fundamentalnego prawa informacji, konieczne jest zdefiniowanie kategoryjnego pojęcia jakości informacji w sposób umożliwiający odróżnianie informacji lepszej od gorszej oraz mierzenie jakości informacji.

Główne zagrożenia dla bezpieczeństwa społecznego środowiska informacyjnego w gospodarce opartej na wiedzy to:

- brak spójnych, obligatoryjnych norm informacyjnych determinujących minima wymagań jakościowych, jakie powinny spełniać wszelkie informacje pojawiające się w przestrzeni publicznej oraz w infrastrukturalnych systemach, procesach i zasobach informacyjnych,
- brak penalizacji wprowadzania do obiegu publicznego (w tym do środków masowego przekazu i do internetu) informacji niespełniających minimalnych wymagań jakościowych; penalizacja powinna być adekwatna do skutków społecznych, ekonomicznych i szkód indywidualnych spowodowanych upowszechnieniem informacji złej jakości; brak skutecznej, adekwatnej penalizacji stworzył przekonanie – niestety uzasadnione – o całkowitej bezkarności zatrutowania środowisk informacyjnych informacjami złej jakości,
- wykorzystywanie globalnej cyberprzestrzeni do upowszechniania informacji niespełniającej minimalnych kryteriów jakości,

w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych, społecznych lub politycznych,

- kultura informacyjna społeczeństwa nieadekwatna do aktualnej sytuacji w dziedzinie systemów i procesów informacyjnych oraz technologii teleinformatycznych; uczestnicy procesów informacyjnych często nie zdają sobie sprawy z możliwych zagrożeń oraz konsekwencji wynikających z ich udziału w procesach informacyjnych,
- brak infrastrukturalnych systemów i zasobów informacyjnych udostępniających wyłącznie informacje dobrej jakości, których upowszechnienie jako dobra publicznego wyeliminowałoby, a co najmniej ograniczyło, korzystanie z serwisów informacyjnych i systemów niegwarantujących informacji dobrej jakości (np. internetowa naukowa encyklopedia zamiast Wikipedii, informacja naukowo-techniczna zamiast kryptoreklam, zweryfikowana fachowo lub naukowo faktograficzna informacja polityczna, społeczna i ekonomiczna zamiast propagandy opartej na kłamstwach i zmyśleniach),
- „zaśmiecanie” społecznego środowiska informacyjnego przez masowe upowszechnianie informacji nierелеwantnej względem potrzeb społecznych, przez co utrudnione jest dotarcie do informacji relewantnej, a zwłaszcza pertynentnej,
- komercjalizacja procesów produkcji informacji, wymuszanie na producentach informacji produkowania informacji po jak najniższym koszcie, jak najszybciej, bez zwracania uwagi na jakość informacji; takie wymuszanie dotyczy także naukowców, od których wymaga się „punktów” i „cytowań” zamiast osiągnięć naukowych, na dziennikarzach, od których wymaga się „oglądalności”, „słuchalności” lub „czytalności”, zamiast rzetelnego przedstawiania faktów wyselekcjonowanych zgodnie z potrzebami informowania społeczeństwa, na przedstawicielach wszelkich innych zawodów twórczych,
- wykorzystywanie środowiska informacyjnego do sterowania przez prowokacje informacyjne; jest to najpoważniejsze zagrożenie nie tylko dla ładu informacyjnego, lecz także dla bezpieczeństwa społecznego i ekonomicznego kraju.

Wymienione luki w normach i prawie, egzekwowaniu prawa, w infrastrukturze informacyjnej i kulturze informacyjnej powodują, że

wiele osób tworzących swoje własne środowiska informacyjne bezwiednie zaśmieca je informacjami niespełniającymi minimalnych kryteriów jakościowych.

Długotrwałe przebywanie ludzi w „zanieczyszczonym” jakościowo środowisku informacyjnym spowodowało pojawienie się zjawiska automanipulacji. Chodzi o to, że ludzie, którzy przez dłuższy czas budują swoje indywidualne środowisko informacyjne, nieświadomie korzystając z „zatrutego” zewnętrznego środowiska informacyjnego, często nie są w stanie przyjąć do wiadomości tego, że dawali się sobą manipulować przez tak długi czas i w tak prymitywny sposób. To zjawisko odrzucania prawdy po dłuższym okresie akceptowania kłamstw, półprawd i oszczerstw jako rzetelnej informacji jest znane w socjologii jako racjonalizacja własnych zachowań. Racjonalizacja jest dość często spotykana wśród osób wykształconych, o relatywnie wysokim poziomie intelektualnym, w tym w szczególności twórców kultury i sztuki.

Automanipulacja jest poważnym zagrożeniem dla społecznego ładu informacyjnego, ponieważ dotyczy osób uważających się za elity intelektualne, kulturowe lub naukowe. Zjawisko automanipulacji jest wykorzystywane w wojnie psychologicznej. Tak zwani „celebryci” dotknięci syndromem automanipulacji są w tej wojnie wyjątkowo cennymi, bo bardzo tanimi, a równocześnie skutecznymi żołnierzami. Ich oddziaływanie przez mass media na szerokie kręgi społeczne, zwłaszcza na ludzi opierających swoją wiedzę na telewizyjnych autorytetach, jest bardzo silne, a możliwości przekonania tych ludzi, że są wprowadzani celowo w błąd, są niemal zerowe.

Sterowanie zachowaniem dużych grup społecznych za pomocą autozomanipulowanych celebrytów jest tanie i skuteczne. Tym można uzasadniać tak zdecydowany sprzeciw grup interesów ekonomicznych lub politycznych kształtujących społeczne środowiska informacyjne wobec projektów poprawy jakości informacji w przestrzeni publicznej.

## Wnioski

---

W warunkach globalnego, otwartego rynku informacyjnego bezpieczeństwo środowiska informacyjnego w rzeczywistości demokratycznym kraju powinno być wspomagane przez infrastrukturalne zasoby i systemy informacyjne tworzone, utrzymywane i zarządzane przez instytucje państwowe lub przez inne podmioty wykonujące te zadania

na zlecenie państwa. Infrastrukturalne zasoby i systemy informacyjne państwa powinny udostępniać jako dobra publiczne należne informacje zweryfikowane pod względem jakości. W wybranych dziedzinach o szczególnym znaczeniu dla ładu społecznego informacje z zasobów i systemów infrastrukturalnych powinny posiadać rękojmię wiary publicznej. Są to przede wszystkim następujące dziedziny:

- systemy metainformacji społecznej i ekonomicznej: klasyfikacje, nomenklatury, typologie, słowniki,
- infrastrukturalne badania naukowe,
- referencyjne systemy identyfikacji: osób fizycznych, osób prawnych i innych jednostek organizacyjnych, jednostek terytorialnych, nieruchomości (system ksiąg wieczystych), wybranych obiektów i procesów technicznych i naturalnych, w szczególności obiektów i procesów o znaczeniu infrastrukturalnym dla społeczeństwa i gospodarki,
- publiczne systemy informacji: prawnej, organizacyjnej, naukowej, technicznej, ekonomicznej, bibliotecznej, statystycznej, monitoringu środowiska naturalnego, systemy alertowe, systemy informacji lokalnej dla społeczeństwa,
- ogólnokrajowe systemy informacyjne organów państwa i instytucji realizujących zadania zlecone przez państwo: opieka zdrowotna, pomoc społeczna, edukacja, ubezpieczenie społeczne, systemy podatkowe i celne, systemy informacyjne bezpieczeństwa wewnętrznego,
- infrastrukturalne środki masowego przekazu: oficjalne portale internetowe, telewizja, radio, prasa, wysokonakładowe wydawnictwa, publikujące wyłącznie informacje zweryfikowane pod względem jakości.

Jakość informacji w wymienionych wyżej systemach tworzących społeczne środowisko informacyjne nie może być pozostawiona tzw. wolnemu rynkowi, czyli w praktyce grupom interesów zarządzających globalnymi podmiotami informacyjnymi i sieciami dystrybucji informacji. Zadaniem państwa demokratycznego jest także zapewnienie dostępu do międzynarodowych lub zagranicznych źródeł informacji zweryfikowanych pod względem jakości. Infrastruktura informacyjna państwa demokratycznego powinna spełniać funkcję antyhalucynogenu (Lem, 1971) chroniącego przed skutkami zatrucia środowiska informacyjnego kraju przez systemy zewnętrzne.

Podmioty informacyjne wprowadzające do środowiska informacyjnego kraju informacje niespełniające obowiązujących kryteriów jakościowych powinny być z urzędu obciążane kosztami zanieczyszczenia środowiska informacyjnego (analogicznie do zanieczyszczenia środowiska naturalnego kraju innymi śmieciami) oraz kosztami „odtrucia” tego środowiska. Postulat ten może wydawać się trudny do przeprowadzenia. Ale w warunkach zagrożenia, jakie niesie ze sobą zatrucie społecznego i ekonomicznego środowiska informacyjnego dla bezpieczeństwa społeczeństw, państw i gospodarek ten postulat powinien być wprowadzony do obowiązującego prawa.

W społeczeństwach informacyjnych i gospodarkach opartych na wiedzy jakość środowisk informacyjnych ma istotne znaczenie dla rozwoju społecznego, ekonomicznego i rzeczywistej demokracji w warunkach państwa prawnego. Zadaniem niezbywalnym demokratycznego państwa prawnego jest kształtowanie bezpiecznych środowisk informacyjnych przy kierowaniu się następującymi przesłankami:

- 1) W warunkach globalnych technologii teleinformatycznych, społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy o suwerenności, bezpieczeństwie i rozwoju kraju decyduje jego społeczne środowisko informacyjne.
- 2) Przez oddziaływanie na jakość społecznych środowisk informacyjnych kraje dysponujące silną pozycją w globalnym środowisku informacyjnym i teleinformatycznym realizują swoje cele polityczne, społeczne i ekonomiczne.
- 3) Rozwój infrastruktury informacyjnej państwa demokratycznego stanowiącej podstawową warstwę społecznego środowiska informacyjnego kraju, dostarczającego zweryfikowanej, jakościowo dobrej informacji jako dobra publicznego należnego.
- 4) W warunkach głębokiego interwencjonizmu instytucjonalnego w demokratycznym państwie prawnym instrumentem bezpieczeństwa informacyjnego państwa, społeczeństwa i gospodarki jest dobre prawo, określające normy jakości informacji oraz system skutecznego egzekwowania tego prawa.
- 5) Skuteczna penalizacja zatrucia społecznego środowiska informacyjnego adekwatna do społecznych, politycznych i ekonomicznych skutków dla wszystkich pomiotów, zarówno kształtujących to środowisko, jak i funkcjonujących w ramach tego środowiska, jest warunkiem demokracji i suwerenności społeczeństw i państw.

## Bibliografia

- Castells, M. (2013). *Spółeczeństwo sieci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dziuba, D. (red.) (2016). *Information Economy. Theoretical and Methodological Foundations*, Vol. 2. Warszawa: Wydawnictwo Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.
- Jaroszyński, P. (2017). *Spór o Europę – zderzenie cywilizacji*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Kieżun, W. (red.) (2015). *Sprawniejsze państwo*. Warszawa: Poltext.
- Koneczny, F. (1935). *O wielości cywilizacji*. Kraków (reprint).
- Krapiec, M. (2018). *Rozważania o narodzie*. Lublin: Wyd. Fundacja Servire Veritati.
- Lem, S. (1971). *Kongres futurologiczny*. W: *Bezseność*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Oleński, J. (2005). *Fundamental information law in information society and in market – driven, knowledge – based economy*. W: *Proceedings of the International Scientific Conference Information society in globalized economy*. Bratislava: The Slovak Academy of Science.
- Oleński, J. (2006). *Infrastruktura informacyjna państwa w globalnej gospodarce*. Warszawa: Wyd. Nowy Dziennik.
- Oleński J. (2014). *Transparency of international information environment as the prerequisite of transborder cooperation and development*. W: M. Cierpiął-Wolan, D. Lasek i J. Oleński (red.), *Foundations of transborder economics and statistics*. Rzeszów: Wyd. Carpathia.
- Sala, J. i Tańska, H. (2016). Społeczno-gospodarcze bezpieczeństwo informacyjne w kontekście zatrucia informacyjnego. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej*, 40/2016.
- Stefanowicz, B. (2017). *Funkcje informacji*. W: D. Dziuba (red.), *Information Economy. Theoretical and Methodological Foundations*, Vol 3. Warszawa: Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.
- Szymanowski, W. (2015). Przejroczystość i bezpieczeństwo informacyjne w układzie sektorowym. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH*, 36.
- Żebrowski, A. (2013). Bezpieczeństwo informacyjne Polski a walka informacyjna. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH*, 29/2013.



---

## Summaries and keywords of the articles

---

---

### **Wojciech W. Gasparski, *Preface***

The Critical Organization Theory seminar – initiated in 1996, and the initiator was Professor Andrzej K. Koźmiński – for 20 years of activity served to disseminate the most important achievements in the field of management science. It referred to seminars – previously led by professors Tadeusz Kotarbiński and Jan Zieleniewski at the Department of Praxiology of the Polish Academy of Sciences – as a scientific discourse conducted due to the praxiological aspect of the organization’s efficiency in its three dimensions: effectiveness, efficiency and ethicality. In connection with this tradition, the seminar was chaired by professors Tadeusz Pszczołowski, Witold Kieżun and Wojciech W. Gasparski, who previously headed the Department of Praxiology at the Polish Academy of Sciences. The Preface outlines the background of discussions on the issues presented in the papers presented at the seminar sessions. Individual papers/articles are introduced with a brief discussion. It will be good to remind you that “Discussion makes it easier to approach the truth, the discussion stops if it is allowed to preach the thesis and prohibited preaching the antithesis.” Guided by this recommendation, the seminar has always been open to presenting theses and opposite sentences – antitheses. Whoever participated in the seminar sessions knows about it and probably the voices of engaged discussers sound in his memory. The

same principle of openness also applies to readers of this volume, which its editors submit for evaluation and dissemination to those interested in the development of critical organization theory providing philosophical reflection of both the theory and practice of organization and management.

**Keywords:** critical theory, management science, organization theory, praxiology, reflective practitioner

---

**Andrzej K. Koźmiński**, *Concept of the Critical Organization Theory seminar in retrospective and in perspective*

The article presents the main reasons for establishing the Critical Organization Theory Seminar. First of all, it was considered necessary to refer to the tradition of the legendary Round Table Seminars conducted from the mid-1950s to the end of the 70s in the praxeological institution of the Polish Academy of Sciences, first under the direction of Professor Tadeusz Kotarbiński, and then by his pupils. In addition, the period of a specific “chill-out” of the neoliberal philosophy of the emerging new economy, as well as Western theory and practice of management proclaimed and imposed by missionaries from the world required critical reflection. The achievements of twenty years of the Seminary are too valuable to condemn it to oblivion. Values nurtured by an academic institution are the pursuit of truth through substantive debate and confrontation of various positions, serving decent practice through criticism, improving didactics and training young minds in a spirit of criticism, building a theory based on practice and empiricism.

**Keywords:** seminar, critical organization theory, praxeology, academic values

---

**Witold Kieżun**, *Presentation of the first four volumes documenting the Seminar on Critical Theory of Organization*

The article is a presentation of the first four volumes documenting the Seminar on Critical Theory of Organization. These volumes (published in Polish) are: Critical Organization Theory (2004), Good State (2004), Critically and creatively about management (2010), A Better State (2015)

**Keywords:** critical organization theory, state, management

---

**Wojciech W. Gasparski**, *Critical Organization Theory in the literature: selected issues*

For twenty years at the Koźmiński University, a Critical Organization Theory Seminar has been conducted, referring to the praxiological seminar tradition, so it is natural to refer in the course of this Seminar to praxiological connections between the theory of organization and the theory of efficient action. It seems useful to read some of the publications devoted to this issue, which refer directly to critical theory. This will allow to indicate similarities and differences occurring in the critical approach to organizational issues related to theory, education and practice. The authors of most papers on the critical approach to organizational issues generally refer to the concept of “critical theory” derived from the considerations of researchers belonging to the Frankfurt School. This approach is popular with many researchers of the organization. Criticism of management theory, not referring to the Frankfurt school, was initiated by the article by Sumantra Ghoshal “Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices” published in 2005. This author accused the economic theorists of adopting ideologically burdened assumptions, on which they created theories not so much as scientific, but those in “claims to science”. It should also be noted the work of Polish authors related to the critical current of the theory of organization and management. Also, work in the field of business ethics and corporate social responsibility is critical work regarding defective forms of business organization and associated management. These works and many others constitute an important trend in the critical theory of organization and management, and related economics, enriching the philosophical context of these disciplines

**Keywords:** critical theory, critical organization theory, managerial education, management theory, organization theory, praxeology

---

**Witold Kieżun**, *Tadeusz Kotarbiński – creator of the idea of “good work”*

In his reflections on the work of Tadeusz Kotarbiński, the author of the paper focuses on, according to the author of the article, the greatest part of the philosopher’s enormous scientific achievements, namely praxiology, which is a meta-theory of the organization theory which is a lower-level abstraction. The thesis of the article is that good work should be treated as a praxiological challenge to organizational

practice, especially to its more pragmatic part which is the praxiological theory of organization. Kotarbiński built a compact scientific system of praxiology, publishing in 1955 a *Treatise on good work* and a number of studies on “good work”, which slogan had a pragmatic character. Good work was a praxiological challenge to the organizational practice of that period. The characteristics of this approach are illustrated by examples. The presentation is colored by the author’s personal threads.

Keywords: good work, efficient operation directives, method, praxeology, organization theory

---

**Wojciech W. Gasparski**, *From study on practicality to philosophy of practicality. Tadeusz Kotarbiński’s contribution to the achievements of the Lviv-Warsaw school*

Tadeusz Kotarbiński, one of the significant philosophers of the Lviv-Warsaw school, a student of Kazimierz Twardowski, began in 1910 work on the theory of action, which he referred to as praxiology many years later. From the very beginning of his philosophizing, he was directly and mainly interested in the issue of practicality. The following subjects were subordinated to this issue: concern for teaching philosophy as the basis for teacher education with a broad understanding of this concept, concern for philosophical culture, including logical culture, concern for words to reliably report reality, hence reism, later called concretism, concern for cognitive consolidation of practical knowledge, hence the distinction of practical sciences and design as their methodological distinguishing feature, concern for avoiding practical errors, hence making an effort to typologize them. All these worries resulted in a system deserving the name of a *philosophy of practicality* including *praxiology*, a kind of practicality organon – grammar of an action – constituting a set of cognitively grounded instruments necessary for every acting entity, i.e. doing it consciously with the intention of achieving a chosen goal, both when the actions have the nature of research practice (sciences and their methodology) and applied practice (techniques and their methodological foundations). This work is Kotarbiński’s contribution to the achievements of the Lviv-Warsaw school. Kotarbiński took over from Twardowski the way of practicing philosophy, namely the one adopted when practicing any science, i.e. brightness with clearly formulated and justified theses. Hence the connections with language analysis, because only in clear

language can the issues being the subject of philosophical analysis be clearly expressed.

**Keywords:** Tadeusz Kotarbiński, Kazimierz Twardowski, action, design, philosophy of practicality, philosophical culture, practical errors, practicality, practical sciences, praxeology

---

**Janina Filek**, *Social Responsibility as a New Version of the Social Contract*

The presented text is a fragment of a larger whole devoted to considerations on corporate social responsibility as a new version of a social contract. Four classical social contracts become the starting point for the following considerations: T. Hobbes, J. Locke, J.J. Rousseau and I. Kant. As part of their presentation, these elements are emphasized that are continuing in the modern concept of corporate social responsibility. The final part of the text presents some of the reasons why this concept can be treated as a new social contract.

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR), social contract, thinking paradigm

---

**Monika Golonka**, *Alice and the organizations from the Mad Hatter's land*

To put it simply, an enterprise is an organization created by people, in order to achieve a particular aim, which is, first of all, production and delivering of goods (products and services) to other people, while earning a living. Understood in this way, a business activity can be – in itself – creative.

However, with the development of management and organization science, scholars constantly propose new concepts, which set different aims for people – aims other than creation and delivery of goods. Regardless of the type of business, the new aim is the enhancement of control over the members of an organization, in order to ensure maximum productivity. Numerous substitutes of creative activity are proposed, such as art, defined as any kind of artistic activity, which – just like vitamin D3 – is there to replace natural sunlight.

The aim of this paper is to discover reasons behind limiting of creative activity of a person in an organization. To this end, the analysis of the ideas of main thinkers, who influenced the development of management and organization science, was conducted. The research techniques applied include the analysis of relevant literature, theoretic

ticians' assumptions as well as of the content of articles published in the leading journal in the field of management and organization – the *Harvard Business Review* (from 1922 onwards).

The main conclusions drawn from this study indicate, that the majority of problems observed stem from false anthropological assumptions about human nature. These false assumptions lead to negation of either the material or immaterial (intellectual, volitional) realm, and as a consequence, to defining and treating a man as a 'resource'. To a large extent, the reductionist management, observed in business practice, is a result of the reductionist vision and concepts, promoted by scholars at universities and schools of business and management.

In the light of discussions held on the crisis of management and business schools, as well as on scientific research and its little relevance for practice, the conclusions of this study can inspire – both managers and employees, but also scholars themselves – to undertaking constructive changes.

**Keywords:** organization, management, realism, empowerment, crisis of management and science, creative activity

---

**Andrzej K. Koźmiński**, *Limited leadership. Empirical study*

Paper presents introductory analysis preceding design of the empirical research project on leadership. In spite of the enormous amount of literature dealing with the phenomenon of leadership it still remain mysterious mainly because it concerns problems of power and related hidden people's desires usually not addressed openly both in speech and in writing. Too many individuals and organizations are financially dependent upon selling illusions of leadership. This article deals with three fundamental secrets of leadership: its sources, its relationship with current management and its ethical aspects. Two figures considered as archetypes of leadership are analyzed: the hero of The famous novel by A. de Saint Exupéry "Night Flight" by the name of Riviere and legendary CEO of General Electric Jack Welch synonymous with effective management. Their secrets: mission obsession ("reaching unreachable star"), ruthlessness, perfectionism are exposed and analyzed. Such analysis enables formulation of research questions to be answered empirically.

**Keywords:** leadership, mysteries of leadership, leadership legends, sources of leadership, leadership and management, leadership ethics

---

**Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak**, *Trust And Distrust In Decision-Making Processes*

Trust has been one of the most discussed topics in research on decision-making processes in organizations since early 1990s. The notion of distrust, however, has been rarely investigated. Authors of this text analyze existing literature looking for possible conceptualizations of both trust and distrust and they highlight possible sources of this imbalance in the debate. They also argue, basing on some empirical research, that distrust should be positioned as an autonomous research problem and that its dominant concept – as a mirror – image of trust – should be finally questioned.

**Keywords:** trust, distrust, mistrust, uncertainty, decision heuristics

---

**Krzysztof Zagórski, Andrzej K. Koźmiński**, *Poles' Economic Imagination in Times of Uncertainty*

Times right after the last world economic crisis, i.e. beginning of a second decade of the XXI century, was characterized by substantial economic uncertainty. That was associated with strong etatist attitudes, first of all with expectations of the government's "helping hand". The present article discusses several economic attitudes of the Polish society in a context of "economic imagination". From that point of view, especially important are public attitudes to private and public economic sectors. Presented analysis concerns also the relations between economic and politic attitudes.

**Keywords:** economic imagination, economic attitudes, etatism, uncertainty, interventionism, free market, democracy

---

**Adam Noga**, *Co-productive goods and special theory of employment for critical theory of organization*

The theory of economics and the science of organization and management are always great allies to each other, inspiring, supporting and supporting each other, although there is no shortage of conflicts or even wars between them. The contemporary great successes of behavioral economics, awarded with economic Nobel Prizes, undoubtedly come from the achievements of the theory of organization and management from the 1960s, from the works of R.M. Cyert, J.G. March and H. Simon. In turn, before becoming a great management guru,

M. Porter was a good microeconomist and he transferred many valuable ideas of economic theory to the sciences of organization and management. We particularly refer to one of Porter's ideas in this study, namely the concept of the value chain, which in turn is the result of the great tradition of economics dealing with the theory of value: what creates the value of the product (broadly understood, later e.g. what creates the goodwill or any assets). The point is that in the theory of economics we have counted as many as seven different value theories from its time, and certainly you can do even more, while in this study we propose another author's theory. M. Porter took advantage of two out of these seven, and now proposing another, we also hope that it will be useful to the sciences of organization and management, that it will become a building block of critical theory of organization. That, thanks to the proposed theory, it will sometimes be mentioned that next to value chains in the economy there are spirals of value that are crucial for the attractive work of people.

Keywords: theory of employment, goods, economy regulators, households

---

**Andrzej J. Blikle**, *Teal Organizations according to Frederic Laloux*

The key to a Teal civilization of work is to build trust and partnership between all members of the organization, a task that cannot be enforced with a decree or coerced in any way. It needs to be pursued step by step, by getting rid of bad communication habits and toxic management methods in the first place. Competition must be rejected, because it destroys cooperation, and hence also partnership. You have to give up the carrot and stick method, because it leads to a war game between the company and the employees, which the company will inevitably lose. The hierarchical management structure must be abandoned, because it suppresses the natural innovativeness and creativity of an individual; the belief that people are lazy and dishonest (of course, we are not, but others...) must be rejected; judging must be changed into appreciation and control into support. And it is not easy at all.

In a company that resembles a labor camp rather than a team, we cannot declare overnight that we have confidence in each other... because we simply do not. What's more, we cannot have it just like that!



We must laboriously build such working conditions which allow us to show trust and gain it from others.

**Keywords:** teal organization, self-organization of work, team work, trust, responsibility

---

**Małgorzata Ćwil, Bolesław Rok, Marta Strumińska-Kutra, *The role of social innovation in the workplace – research findings***

Social innovation in general and social innovation in the workplace is a fairly new topic in Poland. The aim of our research was to understand the phenomenon of social innovation in the workplace and to identify its relationship with the quality of life in the workplace. We asked the following research questions: “What is the role of employees in the design process, implementation of innovations?”, “What is the significance of formal and informal organizational structures for this process?”, “What is the relationship between innovation and the quality of life of employees?”. The multitude of potential benefits, such as increasing work efficiency, improving economic results, and improving the quality of employee life means that innovation is a desirable attribute of an organization. In our work, we show that innovative activities are implemented under certain existing conditions, which may, to varying degrees, be conducive to their diffusion and embedding in the organization. These conditions affect the effectiveness of innovative activities as tools for improving the quality of life, work efficiency and company profitability.

**Keywords:** workplace innovation, quality of life in the workplace, feedback model, the fifth element

---

**Czesław Szmidt, *Pathologies and dysfunctions in the area of human resource management***

The main goal of this article is presenting of selected phenomenon which provides a negative impact on functioning of organisation. General term which names this kind of occurrences is ‘*pathologies and dysfunctions*’. This article oscillate around issues connected with area of Human Resources Management. Text of the study includes three main parts:

- first one presents analysis of concepts which are used to define abnormalities in organisations,

- second one discuss three, selected phenomenon which has general character – mobbing, sexual harassment and burnout,
- third part presents issues connected with pathologies and dysfunctions characteristic for five, main fields of Human Resources Management: process of recruitment and selection, socialization and onboarding, performance appraisal, motivation, training and development.

Keywords: pathology, dysfunctions, Human Resource Management, mobbing, sexual molestation, burnout

---

**Jerzy Cieślak**, *What type of entrepreneurship policy?*

The paper addresses key entrepreneurship policy challenges in Poland, taking into account radical changes in the ways entrepreneurial activities are being conducted worldwide. The majority of business establishments operate without employees which calls for the redefinition of the concept of entrepreneur in the economic and as well legal sense. The paper puts forward a proposal for a systemic framework for entrepreneurship policy and “effectutive” principles of implementing such policy.

Keywords: solo self-employment, policies promoting entrepreneurship, effectuation approach, segmentation of business establishments, objectives of entrepreneurship policies, entrepreneurship in emerging economies, nascent entrepreneurs

---

**Róża Milic-Czerniak, Małgorzata Jakimczak**, *Ethic – ethical audit in the banks*

While the key importance of business ethics is undoubtedly its operationalization, so translating into practice language and ensuring implementation is definitely problematic. The aim of the article is to present, on the basis of selected concepts of business ethics, elements of the ethical program and their implementation in banks (from material infrastructure to ethical audits). Particular attention was paid to the role of compliance in the process of ensuring ethical culture in banks and reducing the risk of non-compliance with ethical standards adopted by banks. The article also provides an example of extensive value respect studies among different groups of workers in the UK banking sector and an audit of the self-regulation initiative on ethical sales at banks in Poland.

**Keywords:** business ethics, ethical audits, conflict of interest, code of practice, risk of compatibility

---

**Paweł Krzyworzeka**, *Inter-organizational awards – between gift and commodity (with a new commentary)*

The article discusses phenomenon of awards functioning outside boundaries of one organization. A definition of outside-organizational awards has been formulated and a framework of four dimensions of awards has been developed. The framework allows researchers identify diverse types of awards based on awards-characteristic features not on the realm in which a particular awards function (e.g. literary awards, quality awards, etc.). Finally, based on case study from automotive industry, a theoretical proposition has been offered. According to the proposition, perceived objectivity of an award is one of the constitutive characteristics of awards in general. The fact that award givers highlight the objectivity in awardees selection process makes an awarding process distinct from gift giving and market transaction.

**Keywords:** awards, interorganizational relations social reciprocity theory, gift

---

**Konrad Raczkowski**, *Contemporary public management*

The growing demand for public and social services, with significant budget constraints, crises and stagnation of the world economy, obliges to define contemporary public management on a theoretical and implied basis. For this reason, article presents a theoretical review of the definition of meanings and the concept of public management. At the same time, research was conducted on the effectiveness of government on the trend of shaping long-term interest rates on treasury bonds in 2007-2018 of the largest economies in the world and countries rated highest before the financial crisis 2008+.

**Keywords:** public management, co-determination, interest rates, public interest

---

**Julian Auleytner**, *Social structure management*

The text concerns the evolution of the Polish social structure in transition. Social structure means (not just national) composed a collec-

tion of households varied internally because of the relationship to the property, its income, age, education, and the space occupied in the hierarchy. Indicated that, after 1989 began to arise middle class, which replaced the former working class and currently is the driving force of the economy through privatization of many of its branches. At the same time, it was noted that the elite has not so far, ability to manage social structure. In the final part of the consideration was the question of the further development of the scenarios, and among them the question of whether changes in social structure will help to limit the role of the State.

Keywords: social structure, middle class, elite, bureaucracy, private property

---

**Elżbieta Mączyńska**, *Breached agreements as a symptom of anomy and dysfunctions of the sociopolitical system*

Socioeconomic life in Poland and other countries is increasingly plagued by failure to honor agreements and promises made by both natural and legal persons under various circumstances and forms of cooperation. This phenomenon is widespread at almost all levels of functioning of the state and the economy, undermining the economic and social order. In this chapter it is argued that at the heart of such dysfunctions lies anomy, or chaos in the system of social values. This is also associated with dysfunctions of the socioeconomic system complicated by numerous feedback loops. Thus, it is necessary to hermeneutically seek ways of preventing this syndrome. In this context, the foundation of ordoliberal theory seems to offer a promising direction.

Keywords: anomy, breaking promises, ordoliberalism, social market economy, trust

---

**Wiesław L. Nowiński**, *Innovative Poland Now, Poland++*. *How to build it*

The goal of the past was to free Poland and Poles. The goal of the future is to free intellectual property locked in Poles' minds. In order to achieve that I present a disruptive project of building the Innovative Poland (*Poland++*) on its whole territory along with the Polish Silicon Valley as our challenge for the XXI century. This is a vision unifying all the Poles in the country and from overseas on a goal that is common for us and future generations. I justify why this is neces-

sary (in the European context) and how it is feasible by 1) combining the experience of outstanding Poles returning from abroad (our scientific-innovative-technological elites) with our local young talents and 2) integrating science, innovation and entrepreneurship. I describe the component of this vision: the *Innovative-scientific decalogue* (as the foundation of our innovativeness), the *National Technopolis* or *Technopolis<sup>h</sup>* (an innovative-technological showcase and the generator of the national intellectual property) along with the centers of excellence and the role of outstanding Poles, the *Polish Center of Neurotechnology* (as a pilot center of excellence), the *European Academic Incubators* (as a conceptual contribution of Poland to the European Union in order to support young Europeans) and the *Polish Silicon Valley* (along with the Regional Valleys) with 22 groups of working problems. I present synergy and complementarity with the *Strategy for the Responsible Development* of Prime Minister Mr. Morawiecki. I present a 10 point plan of urgent activities in order to implement this historic task along with a proposed appeal of President and Prime Minister addressed to the country and whole world about building the Innovative Poland.

**Keywords:** innovativeness, intellectual property, incubator, neurotechnologies, Innovative Poland, National Technopolis, Polish Silicon Valley, metauniversity

---

**Józef Oleński**, *Social information security – the basis of a democratic state*

The objective of this paper is the explaining of the impact of the fundamental law of information on the quality of information environment and the analysis of the consequences of the poisoning of information environments for the sovereignty of states, political and social life and economic development of country.

In modern information societies and knowledge-based economies the decisive impact on political, social and economic order has the quality of information environments in which the citizens, national and foreign socio-economic entities and international organizations are functioning. These environment are influenced by small number of strong, external groups of interests that are trying to supervise strategic information systems and processes on local, national, international and global scale. These groups of interests are using the influence of the fundamental law of information – worse information ousts better

information – for the eliminating all information that may hamper their control of behavior of people and economic units from national information environments. The proposals of approaches and tools necessary for reducing the impact of fundamental law of information on the information environments are formulated with special reference to the quality of national information environment in globalized world.

**Keywords:** information environment, fundamental law of information, quality of information