

Wprowadzenie

Książka ta jest trzecim tomem wybranych zagadnień z seminarium Krytycznej Teorii Organizacji, organizowanego w Akademii Leona Koźmińskiego, gromadzącego naukowców interesujących się rozwojem teorii organizacji i zarządzania. Dwa pierwsze tomy zbioru referatów : „Krytyczna Teoria Organizacji” i „Dobre Państwo” zostały wydane w roku 2004.

Nasze seminarium ma ambicję kontynuowania niezapomnianych seminariów profesorów Tadeusza Kotrabińskiego i Jana Zieleniewskiego 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 – *ouput*. Prezentowany tom 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.

Witold Morawski, w referacie pod tytułem *Globalizacja – trzy fale i współczesne dyskursy* charakteryzuje Janusowe oblicze globalizacji, wskazując m.in. na postępującą integrację, ale też dezintegrację, homogeniczność, a jednocześnie różnorodność, relatywizm, ale też i fundamentalizm. Analizuje również specyfikę współczesnego modelu chińskiego, nawiązując do opinii, że to, co robią obecnie Chińczycy

10 Wprowadzenie

może być uważane za atrakcyjną alternatywę dla mariażu kapitalizmu z demokracją.

Na uroczystej sesji z okazji rocznicy odejścia do wieczności Tadeusza Kotarbińskiego dokonano analizy całokształtu Jego filozofii praktyczności, prakseologii, prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania oraz relacji :prakseologia – etyka gospodarcza. Została ona zaprezentowana przez byłych kierowników Zakładu Prakseologii PAN: Wojciecha Gasparskiego, Witolda Kieżuna i Annę Lewicką-Strzałeck. Rozważania te zmierzają do udowodnienia tezy o roli prakseologii jako megateorii współczesnej teorii zarządzania. Teza ta, obecnie przedmiot dysertacji habilitacyjnej uczestnika seminarium dr. Adama Szpaderskiego, będzie tematem naszych dalszych rozważań na jednej z sesji Krytycznej Teorii Organizacji w roku akademickim 2009 – 2010.

Inna grupa tematyczna pierwszej części to nawiązanie do „odwiecznej” dyskusji o charakterze nauki o zarządzaniu. Punktem wyjścia był problem właściwego scharakteryzowania tej dyscypliny w oficjalnym indeksie dyscyplin naukowych, gdzie do niedawna figurowała niefortunnie określona nazwa „zarządzanie i marketing”. Jest rzeczą oczywistą, że marketing jest jedynie elementem czynności zarządzania w odniesieniu do wszystkich instytucji, nawet politycznych, popularnie już nazywany w Polsce „pijarem”.

Podstawowy referat został przygotowany przez Stanisława Sudoła, dyskusję podjęli: Andrzej K. Koźmiński i Włodzimierz Siwiński z pozycji profesora ekonomii. Istotnym problemem są relacje nauki ekonomii i nauki o organizacji i zarządzaniu. Wielodyscyplinarność procesu zarządzania stwarza trudności w trafnym umiejscowieniu jego naukowej analizy i formułowanych dyrektyw sprawnościowych w katalogu nauk.

Dalszym fragmentem dyskusji o nauce zarządzania jest dwugłos Łukasza Sułkowskiego i Wojciecha Gasparskiego o znaczeniu i potrzebie rozwoju epistemologii i metodologii nauki o zarządzaniu. Ta teza jest zbieżna z podstawowymi założeniami Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji, gdzie w jej charakterystyce położyliśmy nacisk na założenia epistemologiczno-metodologiczne, badania indukcyjno-empiryczne, w nawiązaniu do mieszanego modelu Jana Zieleniewskiego i podejścia systemowego według modelu *input – output*¹.

Ostatni referat części pierwszej, mojego autorstwa, zawiera szerokie omówienie oryginalnej pracy Stefana Kwiatkowskiego *Spółeczeństwo Innowacyjne*. Starłem się przedstawić w nim istotę jego koncepcji innowacji w jej produkcyjnym i społecznym wariacie i funkcjonowania

¹ Kieżun, W. (red.) (2004) Krytyczna Teoria Organizacji. Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, s. 11.

społeczności innowacyjnej, zachowującej swoją specyfikę i odrębność kulturalną w globalnej społeczności świata.

Druga część, obejmująca proces transformacji podejmowania decyzji, dzieli się na trzy podstawowe zagadnienia:

- problemy przekształcenia makrosystemu gospodarki polskiej „budującej socjalizm” na gospodarkę rynkową w systemie liberalnej demokracji,
- działalność współczesnego menedżera,
- funkcjonowanie nowoczesnego systemu informacyjnego w organizacji w epoce elektroniki.

Maria Jarosz analizuje plusy i minusy polskiej transformacji procesu makrosystemu społeczno-ekonomicznego z gospodarki planowej na gospodarkę wolnorynkową. Stawia tezę, że Polska, w stosunku do pozostałych krajów pokomunistycznych, najlepiej poradziła sobie z tym procesem. Dokonuje porównania zarówno wskaźnika korupcji, jak i oryginalnie opracowanego wskaźnika demokracji w krajach pokomunistycznych, wykazując jednoznacznie czołową pozycję Polski. W związku z tym przeciwstawia się propozycjom dokonywania radykalnych zmian systemowych postulując proces stopniowych usprawnień.

Piotr Sztompka, dokonując podobnej analizy dorobku okresu transformacji ustroju Polski, wychodzi z założenia, że dla socjologa ustroj „to nie tylko system instytucji (...), ale także, a może przede wszystkim działanie ludzi”, które krytycznie ocenia. Zwraca uwagę na szereg ujemnych cech współczesnego polskiego społeczeństwa, trwanie relikwów dawnego ustroju, co przy zderzeniu z nowymi wzorami pogłębia chaos normatywny, dezorientację aksjologiczną i anomię. Poddaje pod dyskusję swój prywatny dekalog dla zmniejszenia istniejącego deficytu społeczno-moralnego i kapitału obywatelskiego.

W toku promocji książki Antoniego i Bartłomieja Kamińskich *Korupcja rządów. Państwa pokomunistyczne wobec globalizacji, najważniejsze obserwacje i wnioski* autorzy przedstawili syntetyczne zestawienie swoich rozważań. Warta podkreślenia jest teza, że „kluczem do zwalczania korupcji nie są ustawy antykorupcyjne, ale dobrze zaprojektowane instytucje państwa prawnego, w tym instytucje zapewniające ochronę prawną obywateli przed samowolą innych obywateli.

Na tle tych trzech referatów zaprezentowałem swoje przykłady obserwacji uczestniczącej z USA, Kanady, Francji i Wielkiej Brytanii. Udowodniają one, że postawa szacunku prawa, lojalności obywatelskiej, samodyscypliny zawodowej i sprawności służby publicznej są możliwe do upowszechnienia.

12 Wprowadzenie

Bezpośrednio przed wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej dyskutowano problem przygotowania polskich menedżerów do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej. Zgodnie z sugestią Andrzeja K. Koźmińskiego, za „polskiego menedżera” należałoby uważać nie tylko najemnych dyrektorów, ale także przedsiębiorców prowadzących na własny rachunek swoje firmy, osoby kierujące polskimi filiami przedsiębiorstw zagranicznych i międzynarodowych wówczas, gdy mają one samodzielność strategiczną, a nawet tylko operacyjną. Całościowa ocena kwalifikacji i umiejętności licznej i zróżnicowanej populacji polskiej jest bardzo trudna i ryzykowna, jednak można stwierdzić w wyniku badań, że ogromny wysiłek kilkunastu lat kształcenia menedżerów dał pewien rezultat, głównie jednak w podstawowych „twardych” umiejętnościach zarządzania: w finansach, marketingu, podstawach organizacji, kontrolingu.

Według zarówno Andrzeja K. Koźmińskiego, jak i autora koreferatu Jerzego Cieślaka, mającego łącznie z karierą naukową osobiste doświadczenie menedżerskie w latach 1990 – 2003, występuje wyraźna luka kwalifikacyjna w bardziej zaawansowanych dziedzinach, takich jak: umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętności poznawczych, umiejętności komunikowania się (znajomości obcych języków), umiejętności uczenia się i pracy zespołowej. Zaproszony do dyskusji Bolesław Skuza, autor następnego koreferatu, prezes Skandia Życie SA, położył nacisk na rozwój kapitału intelektualnego menedżera i jego roli przywódcy. Uważa on, że przywództwa można i należy się uczyć na każdym kierowniczym stanowisku.

Urszula Ornarowicz charakteryzuje z kolei „hierarchiczną dwistość funkcji” zarządzającego podstrukturą i uwzględniającego perspektywy „superstruktury” jako wyznacznika tzw. zarządzania „menedżerskiego”.

Dwie grupy zagadnień drugiej części zestawu dyskursu omawianego seminarium łączy referat Dariusza Jemielniaka o konflikcie między posiadającymi specyficzną hermetyczną wiedzę informatykami, a ich menedżerami, jako przykładzie szerszej skali problemu opozycji: profesja – menedżer.

W ramach grupy tematycznej „informacyjny proces zarządzania” Józef Oleński przedstawił obszerne opracowanie na temat modeli informacyjnych państwa, z końcowym postulatem uaktywnienia polityki informacyjnej jako podstawowym obowiązkiem państwa obywatelskiego. Bogaty materiał analityczny obejmuje zarówno omówienie celu i kryteriów budowy modeli informacyjnych państw, jak ich specyfiki we współczesnym państwie, symbiozy i konfliktów różnych modeli informacyjnych państwa.

Szeroki zestaw tematyczny dotyczący nowoczesnej kultury informatycznej przedstawiają trzy kolejne referaty: Mariana Krupy – o specyfice zarządzania w cywilizacji informatycznej, Dariusza Dziuby – o mało jeszcze znanym, zarówno teoretycznie, jak i praktycznie w polskiej rzeczywistości problemie informatyki w zarządzaniu publicznym i Andrzeja Kalety – o informatyce na terenach wiejskich.

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.

Pierwszy z nich przedstawia obszerne wyniki badań dotyczących odpowiedzialności społecznej i etyki biznesu w Polsce, przeprowadzonych przez Wojciecha Gasparskiego i czteroosobowy zespół naukowy. Badania te miały charakter diagnostyczny i dotyczyły socjologicznego surveyu na próbie 800 firm z całej Polski. Warto zwrócić uwagę, że w przypadku pytania: „Czy dzieci wychowywane w przekonaniu, że nigdy nie można łamać norm moralnych, mogą być narażone na niepowodzenie w życiu?” suma odpowiedzi pozytywnych: „tak”, „zdecydowanie tak”, „raczej tak”, wynosi 57,8%; jedynie 10% odpowiedziało: „zdecydowanie nie”.

Historyczną wartość ma referat Włodzimierza Pańkowskiego i Barbary Gaciąrz, na temat dialogu społecznego w Polsce w okresie adaptacji do wymogów Unii Europejskiej, opracowany w 2002 roku. Autorzy formułują perspektywę różnych scenariuszy. Interesująca byłaby ich aktualna weryfikacja.

Dwa dalsze referaty poświęcone są problematyce aplikacji modeli sprawnego przedsiębiorstwa. Bogdan Nogalski wychodzi z założenia, że procesy globalizacji i konsolidacji wymagają ciągłego doskonalenia metod przewagi konkurencyjnej, stymulujących strategiczną odnowę prowadzenia działalności biznesowej. Temu celowi służy proces doskonalenia i korekty modelu biznesu jako koncepcji logiki konkurencyjności i innowacyjności. Jerzy Cieślik formułuje model dynamicznego przedsiębiorstwa, przedstawiając bogate dane statystyczne dotyczące takich właśnie firm w polskim przemyśle przetwórczym.

Zbigniew Olesiński prezentuje aplikacje sieci stosunków bezpośrednich przedstawiając m/innymi schemat struktury świętokrzyskiego „grona” budowlanego.

Problematyce pracy poświęcone są dwa dalsze referaty. Włodzimierz Pańkowski pisze o pracy w Polsce na tle innych krajów. Referat ten był przedmiotem dyskusji w czerwcu 2006 roku, w okresie bardzo wysokiego wskaźnika bezrobocia w Polsce. Kończącą tezę jest twierdzenie o nierozwiązaniu zasadniczego problemu zintegrowania szeroko

14 Wprowadzenie

rozumianej „klasy robotniczej” z nowym systemem gospodarczym i politycznym.

Julian Daszkowski zaprezentował obszerny referat na temat teoretycznych i praktycznych aspektów motywacji płacowej w polskiej gospodarce na przełomie XX i XXI wieku. Część aplikacyjną, dotyczącą struktury i dynamiki wynagrodzeń w latach 1992 – 2000 w świetle badań Głównego Urzędu Statystycznego, poprzedza bogatym wstępem teoretycznym, wyczerpująco udokumentowanym bibliograficznie.

Jedna z sesji seminarium została poświęcona bieżącemu problemowi aktualnego kryzysu gospodarczego z referatami Tadeusza Kowalika i Marcina Piątkowskiego. Tadeusz Kowalik twierdzi, że obecny kryzys nie jest jedynie kryzysem finansowym, przeniósł się on na całą gospodarkę realną. Mottem jego referatu jest teza J.M. Keynesa: że „najważniejszymi wadami systemu społeczno-ekonomicznego, w którym żyjemy, są: niezdolność do realizowania pełnego zatrudnienia oraz dowolny i niesprawiedliwy podział bogactwa i dochodów”. W podsumowaniu swoich wywodów stwierdza, że u źródeł obecnego kryzysu leży „giełdyzacja” gospodarek światowych, wypromowana przez oligarchiczną triadę rządzącą Stanami Zjednoczonymi. Rozważając metody złamania czy przynajmniej ograniczenia współczesnego „kasynowego” kapitalizmu, zwraca uwagę na podstawową koncepcję Josepha Stiglitz – stworzenia międzynarodowego funduszu stabilizacyjnego jako formy wzajemnego ubezpieczenia. Pisząc o „niebotycznych” zarobkach szefów korporacji, przypomina opinię Karola Marksa, że „Kapitał budzi się z wraz z odpowiednim zyskiem, 10% to zysk pewny i można go wszędzie spożytkować, 20% - staje się bardzo ożywiony, 50% - pozytywnie brawurowy, 100% - gotów podeptać wszystkie ludzkie prawa, 300% - już nie ma takiego przestępstwa, którego by nie zaryzykował, nawet pod groźbą szubienicy”.

Marcin Piątkowski za podstawowe źródło kryzysu uważa brak odpowiedniego nadzoru nad sektorem finansowym, będący efektem akceptacji libertariańskiej ideologii. Jako remedium na istniejącą sytuację proponuje wzmocnienie nadzoru nad sektorem finansowym, obejmującego wszystkie tego typu instytucje, w tym fundusze hedgingowe, *private equity* i inne. W omawianej dyskusji nad genezą światowego kryzysu lat 2008 – 2009 brakuje, moim zdaniem, poważnej debaty nad możliwością radykalnej reformy instytucji giełdy, a nawet jej likwidacji i zakazu dokonywania operacji spekulacyjnych przez banki traktowane jedynie jako instytucje depozytowo-kredytowe.

Dalsza partia referatów typu aplikacyjnego to rozważania na temat audytu wewnętrznego, dokonane przez Bolesława Mariana Kuca i Włodzimierz Kisiela. Twórczym elementem rozważań tych dwóch

autorów, teoretyka i praktyka, jest akceptacja koncepcji nowoczesnego audytu wewnętrznego jako certyfikowanie systemu zarządzania wewnętrznego instytucją, który powinien dawać racjonalną pewność jej prawidłowego działania. Stwierdzenie nieprawidłowości jest tu niejako produktem ubocznym procesu badania, a nie jej celem.

Ostatnią grupę tematyczną książki stanowi analiza rozwoju japońskiego i chińskiego systemu zarządzania, przedstawiona w referatach dotyczących: Japonii: Krzysztofa Koneckiego i Jacka Mirońskiego i moim – o kapitalizmie chińskim. Zarządzanie japońskimi przedsiębiorstwami było w okresie wielkiego boomu gospodarki japońskiej w latach 70. i 80. XX wieku przedmiotem światowego zainteresowania, a nawet próby adaptacji niektórych jej elementów w warunkach gospodarki amerykańskiej. Przewidywania, że gospodarka japońska zdobędzie palmę światowego pierwszeństwa, przekraczając swoim PKB wskaźnik amerykański, nie sprawdziły się, stąd też i zmniejszona liczba naukowych publikacji dotyczących tego kraju. Centralnym problemem interesującym światową myśl naukową była kwestia konwergencji czy dywergencji japońskiego biznesu. W wyniku analizy aktualnego japońskiego systemu zarządzania Krzysztof Konecki dochodzi do wniosku, że „przyjęcie tezy o konwergencji sprzyja faktycznemu wymieszaniu określonych różnych praktyk zarządzania, tworząc z japonizacji pojęcie z pozoru mniej ideologiczne, a bardziej praktyczne”. W referacie Jacka Mirońskiego zwraca uwagę oryginalna analiza czynników odrębności japońskich stosunków pracy od kontroli biurokratycznej.

Mój referat o kapitalizmie chińskim zawiera analizę metody transformacji gospodarki planowej na wolnorynkową, z podkreśleniem jej odrębności od dużo mniej efektywnej praktyki polskiej.

Należy też wspomnieć o sesji poświęconej dyskusji nad referatem Antoniego Kamińskiego: *Stracony moment konstytucyjny w pokomunistycznej Polsce: skutki dla jakości rządzenia dwadzieścia lat później*. Autor udowadnia, że negatywnie oceniana kondycja administracji publicznej i jakości rządzenia w Polsce mają charakter strukturalny, którego przyczyną jest stracony moment konstytucyjny. Niestety, zgodnie z wcześniej zawartą umową tekst tego referatu znajduje się w książce: *Modernizacja Polski. Struktury, agencje, instytucje* pod redakcją Witolda Morawskiego (WaiP/ALK, 2010).

Syntetycznie przedstawiona tematyka Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji w latach 2004 – 2009 dokumentuje zarówno szeroki zakres tematyczny naszych rozważań, jak i jej zgodność z założeniami przyjętymi w 1996 roku. Problematyka racjonalnie ukształtowana w strukturze procesu *input* – transformacja – *output* nawiązuje do aktualnej rzeczywistości zarówno w sferze teoretycznej (przekształcanie

16 Wprowadzenie

nauki o zarządzaniu), jak i kolosalnego rozwoju techniki elektronicznej i globalizacji w jej różnorodnych formach.

W okresie 13-letniego trwania naszego seminarium ukształtowała się jednolita grupa stałych jego uczestników. Swoistą nowością jest szukanie młodszych, utalentowanych badaczy i umożliwienie im prezentacji ich osiągnięć na naszym seminarium. Ta praktyka okazała się trafna, referaty młodych pracowników naukowych charakteryzują się wysokim poziomem merytorycznym i formalnym.

Zaprosiliśmy również w paru przypadkach przedstawicieli praktyki, ich pragmatyczne spojrzenie ma niewątpliwie wartość dla refleksji teoretycznej. Należy też z satysfakcją stwierdzić, że tradycja atmosfery czwartkowych seminariów profesorów Tadeusza Kotarbińskiego i Jana Zieleniewskiego w Sali Okrągłego Stołu, dyskusji rozumianej jako „miłe różnienie się,” jest w pełni utrzymana, dzięki czemu, jak sądzę, nasze trzygodzinne spotkania utrwalają się w pozytywnej pamięci, w jakimś stopniu przyczyniając do rozwoju naukowej myśli o organizacji i zarządzaniu.

Witold Morawski

Fale globalizacji i globalne rządzenie

*Galera należy do wszystkich.
Wy kazaliście ją zbudować,
razem na niej siedzimy,
ale wód, po których dryfujemy,
opanować nie zdołacie.
Dlaczego więc udajecie,
że potrzebny jest kapitan, sternik,
pierwszy i drugi oficer oraz załoga?*
Imre Kertész, Nobel 2002 (2006: 45)

Współzależności globalne i potrzeba ich politycznej instytucjonalizacji

Globalizacja jest często przedstawiana za pomocą metafory fal, których przyływów i odpływów nie daje się, jak dotąd, opanować. Czy rzeczywiście pozostaje tylko dryfowanie? Przecież wielu płynie z prądem, wyrażając głośno zadowolenie. Na ogół reprezentują perspektywę strukturalistyczną, w której przyjmuje się założenia determinizmu technologicznego lub ekonomicznego, lub obu łącznie. Tak ujmowana jest globalizacja w hegemonicznym dyskursie neoliberalnym. Inni płyną pod prąd i są mniej zadowoleni lub wręcz niezadowoleni. Przemawiają

w imieniu słabszych, biednych, mniej wykształconych, którzy dopiero wchodzi na scenę. Teoretycznie istniejące współzależności świata dają im szansę na poprawę własnej sytuacji, ale okazuje się, że dotąd istniejące asymetryczności bogactwa, władzy i prestiżu nie pozwalają im szybko realizować tego, co chcieliby. Jednym i drugim towarzyszy jednak myśl, jak kontrolować globalizację, która oprócz tego, że niesie za sobą dobrodziejstwa, jest też siłą niszczycielską. Wiadomo: nadzieje, że rozum, a w praktyce – nauka, technika i stworzone na ich bazie technologie, nie potrafią zapewnić, że społeczeństwo będzie przypominało maszynę przewidywalną w działaniu. Utopie takie budowali całe legiony myślicieli. Tradycyjny, stabilny świat znika, a zmiana goni zmianę. Co prawda, działa mechanizm „zależności od szlaku”: od lokalnej historii, od przeszłości, ogólnie – od ram przestrzeni i czasu, ale mimo to dominuje wrażenie zmian, najczęściej zmian chaotycznych i związanej z nimi niepewności.

Globalizacja, niczym bóstwo staroitalskie, ma Janusowe oblicza: postępującej integracji, ale też dezintegracji; rosnących globalnych współzależności, ale też fragmentaryzacji; homogenizacji, ale też różnorodności; relatywizmu, ale też fundamentalizmu; poprawy zdrowia i wydłużenia życia, ale też chorób, epidemii itd. W efekcie jest zagadkowa. Dla jednych jest dowodem na rzecz tezy o wzrastającej racjonalności w świecie. Dla innych – irracjonalności, których świat nie może się pozbyć. Noblista w zakresie ekonomii Douglass C. North (2005) nie bez racji pisze o wszechobecnej niepewności.

Do pomocy zgłosili się ekonomiści, wierząc, że siły rynkowe mogą się całkiem dobrze wywiązywać w warunkach wyzwań globalnych. Między innymi dlatego, że opierają się na mocnych stronach natury człowieka – na jego egoistycznej racjonalności. Jednak cykle koniunkturalne, choć są coraz lepiej regulowane, nie pozostawiają złudzeń: rynek kapitalistyczny sprzyja pomnażaniu bogactwa i stopniowemu zmniejszaniu biedy, ale pełnej równowagi zapewnić nie potrafi, bo co jakiś czas wybuchają kryzysy. Skierowano więc uwagę na polityczne mechanizmy, zwane globalnym rządzeniem (*global governance*). Zajmę się nimi dalej, ale uwzględniając historię globalizacji. Będę też starał się dać odpowiedź na pytanie: czy w mechanizmach globalnego rządzenia jest miejsce na demokrację i jaką?

Pierwsza fala: polityka – państwo i system międzynarodowy

Istnieją różnice zdań co do tego, od kiedy mamy do czynienia z globalizacją. Z pewnością w XV wieku dokonywała się już „globalizacja europejska” (zajęcie Ceuty w 1415 roku przez Portugalczyków, wyprawa Kolumba w 1492, wyprawa Magellana 1519–1521). Są autorzy, którzy cofają o 500 lat datę wyłonienia się systemu globalnego, wiążąc jego początek z Chinami po 930 roku (Modelski 2008: 20-23). W charakterystyce pierwszej fali podkreślę:

Po pierwsze: wyłonienie się państwa narodowego i społeczeństwa międzynarodowego. Wyłonienie się tego systemu poprzedziły takie zjawiska, jak Renesans (Erazm, Machiavelli, da Vinci), Reformacja (Luter, Kalwin), Kontrreformacja, długotrwałe wojny religijne itd. System ten, zwany Westfalskim (1648), był kompromisem między dwoma tendencjami: z jednej strony, przypływu uniwersalizmu, widocznego np. w ideach Erazma z Rotterdamu, z drugiej zaś odpływu ujawniającego cechy partykularystyczne, np. oddzielenie władzy świeckiej od kościelnej, suwerenność na określonym terytorium, narodowe kościoły.

Po drugie: koncepcja jednostki. Problematykę tę wnosi m.in. protestantyzm, z którym Weber wiąże powstanie kapitalizmu, przypominając m.in. zalecenie św. Pawła: „Kto nie pracuje, ten nie je”. Oczekiwanie, że jednostka zachowa się racjonalnie w obliczu nieracjonalności otaczającego świata, może przypominać zachowanie Ulissesa, który obawiając się, że zachowa się niewłaściwie w obliczu uwodzicielskiego śpiewu syren, zdecydował, że przywiąże się do masztu, co skutecznie uniemożliwiało „słabe” zachowanie. Powściąga samego siebie. Uważa się taką postawę za godną pochwały, ale niewystarczającą do zbudowania racjonalnych hamulców (Offe 2004: 38–39).

Po trzecie: dobro wspólne a demokracja. Początkowo budowie państwa narodowego towarzyszyła troska o dobro wspólne, a nie o demokrację. Europa była miejscem, gdzie z około 500 autonomicznych jednostek wyłaniało się kilka razy mniej państw, najczęściej na drodze wojen. Państwa pozostawały w pewnej równowadze władzy, jeśli potrafiły wchodzić w odpowiednie koalicje. Miały charakter republikański (miasta włoskie) lub monarchii absolutnych. Od Wspaniałej Rewolucji w Anglii (1688) nabierają blasku idee, a następnie praktyki liberalne, w których wolność jednostki jest gwarantowana pełnionymi przez państwo funkcjami ochronnymi (państwo-minimum). Obywatel zyskuje

prawa osobiste w ramach wspólnoty politycznej państwa narodowego w zamian za wypełnianie obowiązków wobec niego.

Od Wielkiej Rewolucji we Francji hasła demokracji stają się nie tylko uzupełnieniem i pogłębieniem liberalizmu (tyle wolności, ile przewidyje prawo), ale także same nabierają autonomicznego znaczenia, by w końcu przybrać dzisiejszą formułę tzw. liberalnej demokracji. Alexis de Tocqueville, sam niemający złudzeń, że demokracja pozostawiona sobie ulega „dzikim instynktom” i jest „uwielbiana jako bożek siły” (przeistacza się w tyranie), twierdził, że jej pochodzą nic zatrzymać nie może: **„Sądzić, że demokracja, obaliwszy feudalizm i zwyciężywszy królów, ugnie się przed mieszczanami i bogaczami? Zatrzyma się teraz, gdy stała się tak silna, a jej przeciwnicy tak słabi?”** (de Tocqueville 1976: 30). Czy obecnie potrafią ją osłabić technokraci, specjaliści od rynków finansowych, ekonomiści dominujących szkół ekonomicznych, komentatorzy w mediach, ewentualnie, staro-nowi plutokraci, to choć zdania są podzielone, przeważa opinia o postępach demokracji.

Druga fala: gospodarka – uprzemysłowienie i rynek światowy

Początek drugiej fali globalizacji lokują w połowie XIX wieku, ale być może należałoby przesunąć ten początek na drugą połowę XVIII wieku, kiedy to rewolucja przemysłowa w Zachodniej Europie (zwłaszcza w Wielkiej Brytanii) zapoczątkowała szybką modernizację ekonomiczną. W połowie XIX stulecia pozwoli ona Europie definitywnie zdystansować inne regiony globu. Uprzemysłowienie zapoczątkowało powstanie kapitalizmu przemysłowego na czele z jego konstytutywną instytucją – przedsiębiorstwem przemysłowym. Adam Smith, publikując w 1776 roku swoje dzieło o *Badaniach i przyczynach bogactwa narodów*, używał jeszcze określenia „republika handlowa”.

Firmy przemysłowe zaczęły być głównymi aktorami na rynkach, współkształtowały też oczywiście rynek światowy. Nękały je cykle koniunkturalne, ale pod koniec XIX wieku zapanowały nastroje hurraoptymizmu. W okresie 1896–1914 obserwowano to, co dziś, sto lat później, nazywa się globalną integracją ekonomiczną. Uniwersalizm przybrał postać leseferyzmu, hegemonicznego dyskursu owego czasu. Od 1914 roku wszystko się zmienia. Rządzą tacy ludzie jak Lenin, Stalin, Mao, Hitler, Mussolini, Hirohito, Wilhelm II itd. Czyli leseferystyczna globalizacja kończy się samobójczo (O'Rourke i Williamson

2000). Odpływ fali, czyli deglobalizacja, wyrażała się zamykaniem społeczeństw w łagrach i obozach koncentracyjnych. Bez paszportu nie można się było ruszyć, a przecież pod koniec XIX wieku tylko Turcja i Rosja sprawdzały je na granicach. To był odpór partykularyzmu dany uniwersalizmowi. Faza ta trwała na Zachodzie do 1945 roku. W naszej części świata aż do okresu 1989–1991.

Za historykiem gospodarczym Haroldem Jamesem, autorem książki o końcu drugiej globalizacji, można zasadnie twierdzić, że przyrost masowego ruchu kapitałów zwiększa niestabilność, a w związku z tym kryzys światowy może być uruchomiony nawet przez całkiem małe wzrosty – spadki przepływów kapitałowych, np. rzędu 4% GDP w Niemczech w 1931 roku lub 3% w USA w 1971 roku. W każdym razie nie trzeba czekać na globalne załamanie, by doświadczyć globalnego kryzysu (James 2001: 222).

W tropieniu specyfiki drugiej fali globalizacji, a zwłaszcza wielkiego kryzysu lat 30. XX wieku i zmierzchu liberalnego kapitalizmu, najbardziej oryginalnymi teoretykami są Karl Polanyi (1886–1964) i Joseph Schumpeter (1883–1950). Ten pierwszy swoją argumentację przedstawił w książce *The Great Transformation* (1965), która oskarża kapitalizm, który przestał być „zakorzeniony społecznie”. Odrzuca w niej ideę człowieka ekonomicznego jako izolowanej jednostki, kierowanej tylko motywem zysku. Zastanawia się, jak doszło do powstania gospodarki rynkowej, zwanej leseferystyczną, którą uznaje za anomalię, która nie mogła trwać długo. I nie trwała. Ważna jest teza, że mogła ona powstać tylko ze wsparciem państwa, które tworzyło struktury bodźców na drodze nieustannych decyzji prawnych i innych. W efekcie rynek z pomocą państwa wykorzenił gospodarkę ze społeczeństwa, podporządkował społeczeństwo rynkowi (powstał dziwoląg zwany „społeczeństwem rynkowym”). Nie było szansy na rozwinięcie się „podwójnego ruchu”, ruchu, który dawałby społeczeństwu możliwości przeciwstawienia się liberalizmowi ekonomicznemu. Światowy system rynkowy składał się z czterech elementów: liberalne koncepcje władzy, standard złota jako oparcie dla pieniądza, samoregulujący rynek i państwo liberalne.

Schumpeter (1995) z kolei dowodził, że dynamika kapitalizmu nie polega na żadnej wolnej konkurencji cenowej i nieskrępowanym rozwoju rynków, ale – odwrotnie – na ich okiełznywaniu, z jednej strony, przez praktyki monopolistyczne, a restrykcje i interwencje państwa z drugiej. Uruchamiają one długofalowe procesy ekspansji kapitalizmu, bo po drodze odpadną słabi w ramach tzw. twórczej destrukcji. To były hamulce, w których pokładał nadzieje.

Od przełomu XIX i XX wieku obywatel w państwie narodowym zaczyna otrzymywać prawa polityczne, np. wyborcze, co owocuje korektami

budżetowymi w parlamencie. Oznacza to naprawianie „ułomności rynku”, a z czasem „gospodarkę mieszaną”. Dopiero jednak Wielki Kryzys lat 30., a następnie II wojna światowa, otwierają realne możliwości na to, by szerokie społeczeństwo mogło skorzystać z dobrodziejstw systemu rynkowego. Mam na myśli państwo orientacji społecznej (*welfare state*), prawo załóg przemysłowych do tworzenia organizacji związkowych i negocjowania warunków pracy i płacy w ramach umów zbiorowych. „Trzydzieści wspaniałych lat” w okresie 1945–1975 to czas tzw. zorganizowanego kapitalizmu, w którym wierzchołki elit biznesu, pracy i państwa negocjowały między sobą kompromisy. Nazwano to atlantydzkim fordyzmem lub keynesistowskim narodowym *welfare state* (Jessop 2002: 55-94). Nie tylko wzrost gospodarczy był wówczas bardzo szybki, ale także podnosiła się stopa życiowa milionów pracowników. Ten kapitalizm zyskał określenie „demokratyczny”, a liberalne idee, które go w dużym stopniu kształtowały, określa się jako „zakorzeniony liberalizm”. W ekonomii uosabia go nazwisko Johna Maynarda Keynesa, a w filozofii Johna Rawlsa, autora książki *Teoria sprawiedliwości*.

Trzecia fala: wiedza – rewolucja naukowa i globalna *episteme*

Obecna globalizacja zaczęła się po II wojnie światowej. Dla ekonomistów jej początek zaczyna się powołaniem do życia w 1944 roku w Bretton Woods (USA) dwóch ważnych instytucji: Banku Światowego i Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Przyspieszenia i nowej treści – neoliberalnej – globalizacja nabrała od drugiej połowy lat 70. XX wieku. Trzeba podzielić ten okres na dwa różne trzydziestolecia: pierwsze kształtowało się pod wpływem myśli keynesowskiej, a ostatnie – neoliberalnej. Uformowanie się rządów Thatcher w Wielkiej Brytanii w 1979 roku i objęcie prezydentury przez Reagana w Stanach Zjednoczonych w 1981 roku stanowiły instytucjonalne potwierdzenie tego zwrotu.

Jakkolwiek sfera gospodarki jest niezwykle ważna, to charakterystyki globalizacji nie wolno ograniczyć tylko do niej. Dodam kolejną propozycję. Według kryteriów kulturalnych za początek obecnej fali globalizacji proponuje się np. pierwszy transmitowany na żywo przez telewizję satelitarną koncert zespołu The Beatles w 1967 roku. Słowa piosenki Johna Lennona *Imagine* są marzeniem o „jednym świecie”, którego ten artysta nie doczekał, bo zginął zastrzelony. Propozycje

można dalej mnożyć, ale lepiej jest znaleźć jakiś wspólny mianownik. Proponuję, by za taki uznać wiedzę, co pozwala odwołać się do pojęcia *episteme*, które w języku greckim znaczy „tyle samo”. Chodzi o globalną *episteme* – wskazanie na siłę napędową, jaką jest rewolucja naukowo-techniczna i jej zastosowania, np. techniki informacyjno-komunikacyjne, ale nie tylko: genetyka, energia jądrowa. Kompleks ten przyczynia się do utrwalania powiązań i współzależności globalnych, co skierowuje uwagę na sposoby instytucjonalizacji tych powiązań. Uwaga ta najczęściej kieruje się w stronę technik informacyjnych i komunikacyjnych i ewentualnie tzw. społeczeństwa informacyjnego.

To są trafne intuicje, odwołujące się głównie do tych, co korzystają z tych technik, ale jest też druga strona – twórców. Dlatego wybieram szersze pojęcie wiedzy lub rewolucji naukowo-technicznej. Chciałoby się też odwołać do mądrości, jaka ma z tym iść w parze, ale byłoby już o wiele za dużo. Poprzestanę na wiedzy, dodając, że wspomniane techniki informacyjne i komunikacyjne przyczyniają się do zamiany świata przemysłowego w świat ludzi wiedzy, którzy są tą wiedzą nie tylko powiązani, ale chcą z niej wspólnie korzystać, by służyć nie tylko potężnym, ale sobie-słabszym. Tworzą się sieci słabych, którzy mogą poczuć się silnymi lub nawet stać się nimi. W ramach sieci horyzontalnych, a nie tylko już wertykalnych, co zwiększa szanse na oddolną globalizację.

Nadeszła epoka, w której dominują usługi i tzw. dostęp do niemal wszystkiego (Rifkin 2003). W tym świecie jednostka staje się konsumentem odwiedzającym *shopping mall* – świątynię naszych czasów. Ewentualnie zostaje inwestorem, bo jest stale do tego zachęcana m.in. przez banki. Ma często poczucie, że tymi sposobami aktywnie włącza się w życie ekonomiczne i kulturalne. Owszem – tak bywa, ale częściej jeszcze wystawia siebie na przedmiotowe traktowanie. Przyprawia to często o boleści zwolenników tzw. kultury wyższej. Także powstają wątpliwości: czy jest w tym „społeczeństwo jednostek” miejsce na rolę obywatela? Otóż i konsumenta, i obywatela można poddać manipulacji, bo polityka z jej przedsiębiorcami politycznymi (przywódcy i partie polityczne) to nic innego jak kolejny rynek, tyle że polityczny. Jeśli jednak w nas samych zwycięża konsument-inwestor kosztem obywatela, to tworzy się chyba stan groźnego skrzywienia? (Reich 2007).

O trzech falach globalizacji pisało wielu autorów, a także o trzech wyróżnionych osiach integracji życia społecznego: państwie narodowym i społeczności międzynarodowej (pierwsza fala), uprzemysłowieniu i rynku światowym (druga fala), rewolucji informatycznej i globalnej *episteme* (Kumon and Yamanouchi 2008: 269–272). Zwykle zajmują się tymi kwestiami oddzielnie różne specjalizacje zawodowe:

państwem – politologowie, uprzemysłowieniem – ekonomiści i socjologowie itd. Nic nie ma w tym złego, ale w moim wywodzie akcent pada na to, że globalizacja zmusza do ujęć całościowych, syntetycznych, wielowymiarowych. Że mówienie o globalizacji bez przymiotnika, jak robią to często np. ekonomiści, jest ewidentnym nadużyciem, wyrazem „imperialistycznych” tendencji w tej dyscyplinie.

Globalizacja w dyskursie refleksyjnym

Globalizacja doczekała się wielu debat, które przyniosły rozmaite strategie argumentacyjne, czyli dyskursy. Dyskursem refleksyjnym nad globalizacją nazywam próby harmonizacji globalnych procesów strukturalnych z wartościami i interesami jednostek i całych wspólnot. Odrzuca się w niej globalizację jako anonimowy i teleologiczny proces strukturalny, na scenę świata bowiem wkraczają konkretne agencje-aktorzy-podmioty. W dyskursie hegemonicznym „jedynym agentem działania społecznego jest struktura” (Walsh, cyt. za: Reed 2005: 294). W refleksyjnym zaś analizuje się wyniki intencjonalnych poszukiwań agencji, takich jak: pojedynczy człowiek, firma, miasto, region, kraj, które korzystając z dobrodziejstw rewolucji naukowo-technicznej, z otwartych rynków ekonomicznych itd., wchodzą w interakcje ze strukturami. Rezultatem są konfiguracje, które nadają owym rzekomo anonimowym procesom kształt mający konkretny wymiar. Dodać trzeba, że nie doszłoby do konfiguracji bez pomostów instytucjonalnych, umożliwiających współpracę: rodzin, prawa, rynku, demokracji, kościoła, uczelni, władz miast, banków, rządów prowincji, stowarzyszeń. Dostosowanie (*adjustment, fit, matching*) nie polega na biernym, bezalternatywnym „dostosowaniu strukturalnym” do wymogów-warunków, np. w sferze życia ekonomicznego do tzw. konsensusu Waszyngtońskiego. Polega na „nieprzypadkowym” łańcuchu działań. Asymetrie mogą ustępować powoli równowadze.

Rynki rozwijały się przy aktywnym współdziałaniu państwa jako gwaranta prawno-politycznego własności prywatnej i wymiany rynkowej. Gwarant ten od przełomu XIX i XX wieku był coraz częściej zmuszony do brania na siebie zadań, jakie powierzali mu obywatele uzyskanych praw politycznych, np. uczestnictwa w procesie wyborczym (i ustawodawczym). Pojawia się pytanie, czy w dobie globalizacji rynek i demokracja pozwalają konsumentowi i obywatelowi skorzystać z tych możliwości: „rozstać” się z rynkiem lub „krytykować” system polityczny

(Hirschman 1995)? Wiele wskazuje na to, że możliwości te są coraz bardziej ograniczone, a nawet obserwuje się tendencje do wychodzenia poza oba te mechanizmy i „**sięganie po metody bezpośredniej przemocy**” (Hirsztowicz 2007, p. 160). Empirycznym potwierdzeniem tych tendencji są: terroryzm, ruchy ekstremalne, sprzeciw wobec anglosaskiej kultury (zwłaszcza amerykańskiej), migracje, bezrobocie, konflikty etniczne i religijne itp. Jest to szukanie rozwiązań poza rynkiem i poza polityką. Najbogatsze kraje, które praktykują liberalną demokrację, nie potrafią bowiem rozwiązać problemów wykluczenia, nowej biedy, zniewolenia przez konsumpcję itp.

Wśród paradygmatów nowoczesności i unowocześnienia (*modernity* i *modernization*) na uwagę zasługują te, które cechuje refleksyjność, tj. aktywność na rzecz bogactwa materialnego i duchowego, której funkcjonalnymi warunkami są wolność, równość, autonomia i uczestnictwo jednostki w życiu publicznym. Tym problemom wiele uwagi poświęca niemiecki socjolog Claus Offe (1996). Uważa on, że swoboda wyboru możliwości, jakie mamy, nie jest, wbrew pozorom, duża, jeśli uwzględnić sztywność i funkcjonalne różnicowanie. Zaleca samoograniczenie: „**Centralnymi problemami nowoczesnych społeczeństw nie jest ich dalsza modernizacja, czyli dalszy wzrost opcji, wyborów i możliwości działania, ale znalezienie i zabezpieczenie selekcji reguł drugiego planu, które gdyby potrafiły syntetyzować rozmaite zasady, pozwoliłyby osiągnąć koegzystencję i trwałe dopasowanie horyzontów, jakie reprezentują rozmaite opcje. Modele tej syntezy muszą jednak spełnić dwa kryteria adekwatności: pierwsze, respektować emancypacyjne możliwości racjonalnej subiektywności, drugie, spełniać wymagania efektywnego regulatora koordynacji i dopasowania**” (Offe 1996: 10).

Przechodzenie od tradycji do nowoczesności polegało na likwidacji tradycyjnych ograniczeń w działaniach. Państwo, rynek i wspólnota forsują potrzeby często niebezpieczne dla całości, jeśli funkcjonują autonomicznie. Za każdym z tych systemów przemawiają określone racje: czy to na rzecz zwiększania władzy państwa (Hobbes), dbałości o rynek (Locke, Smith), troski o dobro wspólnoty (Rousseau). Separacja systemów powiększa jednak poważnie kłopoty z koordynacją i wzajemnym dopasowaniem systemów do siebie. Choć gra o akumulację i wyzysk pracy przez kapitał pokazywana jest jako gra o sumie pozytywnej, to często zastępowana jest przez gry o sumie negatywnej. Tak pisze inny niemiecki socjolog, dodając, że każdy każdego i wszyscy razem ranią siebie wzajemnie. Koło zniszczeń obejmuje kata i ofiarę (Beck 1999; 2000).

Korzystanie z „poszerzenia kontekstu” wymaga wielu umiejętności

Jak jednostki i państwa powinny korzystać z dobrodziejstw „poszerzenia kontekstu” aż do granic globu? Umieli na to pytanie odpowiedzieć „ojcowie Europy”, m.in. Monnet, Schuman, de Gasperi, Adenauer (Łukaszewski 2002). Skala globalna wymaga jeszcze więcej inwencji. Tymczasem jesteśmy często od świata odgradzani przez nieudolne władze. Dzieje się tak często dlatego, że sami jako obywatele się od niego odgradzamy, bo wobec układów zewnętrznych jesteśmy z jakichś względów nieufni. Na przykład nie wiemy, jak się zachować, bo nie znamy języka angielskiego. W Polsce najwyżsi urzędnicy nie potrafią swobodnie nim operować. Czyli brakuje nam kompetencji tego czy innego rodzaju. Rodzi to postawy „zaściankowe”. Ale jest ich w Polsce coraz mniej, bo do głosu dochodzi pokolenie bardziej otwarte, lepiej wykształcone.

Globalne rządzenie

Globalne rządzenie jest „sumą wielu sposobów, jakich używają jednostki i instytucje, publiczne i prywatne, aby zarządzać wspólnymi dobrami. Jest ciągłym procesem, w którym uzgadniane są sprzeczne lub odmienne interesy, a następnie podejmowane wspólne działania” (Commission 1995: 2). Globalne rządzenie „**wykracza poza państwo i podpaństwowe instytucje, włączając również reżimy ponadpaństwowe (makroregionalne i globalne). Co więcej, obejmuje również mechanizmy prywatnej regulacji i sektora publicznego**” (Scholte 2005: 141). Globalne rządzenie jest dobrem deficytowym, trudno osiągalnym w świecie wielorako podzielonym i chaotycznym. Tak jednostki, jak i wspólnoty wyznają najrozmaitsze wartości i interesy. Chyba nie ma szans na jeden wzór-praktykę globalnego rządzenia? Poniżej przedstawiam konkurencyjne wzory-mechanizmy, jak się ono powinno kształtować (Gilpin 2001: 379–402; Haass 2004; Held and Koenig-Archibugi 2003; McGrew 2000: 407–419; Nye Jr. 2002).

Po pierwsze: liberalny internacjonalizm. Jest odpowiednikiem wolnorynkowego internacjonalizmu w ekonomii globalnej (MFW, BŚ, ŚOH). Tak jak w państwie jednostki mają prawa obywatelskie, oczekuje się, że analogiczny ład może istnieć na poziomie globalnym. W ONZ

reprezentowane są społeczeństwa przez swoje reprezentacje państwowe, a w tym wzorze chodzi o coś więcej. Ma to być system poliarchii, czyli taki, w którym mamy do czynienia z pluralistycznym systemem współzawodniczących grup interesów, w którym państwo jest tylko czymś na wzór pośrednika-mediatora. O ile pośredniczenie między grupami interesów w ramach jednego państwa jest czymś łatwo wyobrażalnym, o tyle na szczeblu globalnym – mniej, ale i ten system jest traktowany w ramach tego wzoru podobnie, tj. jako sfragmentyzowany.

Liberałowie wierzą w potęgę kalkulacyjnego rozumu i zakładają możliwość współpracy między państwami na podobieństwo współpracy między firmami, czy pojedynczymi jednostkami na rynkach. Że możliwa jest gra o sumie pozytywnej. Sposób myślenia, jaki się kryje w tym wzorze, to „inkrementalna adaptacja” i „reformizm”. Państwu przydziela się zadania „minimalne”: ochronę państwa i obywateli. Jakby szło o globalne państwo rynkowe, które niemal we wszystkim pozostawia obywatelom wolny.

Trudno w tym wzorze mówić o demokracji, bo decyzje pozostawione są siłom rynkowym. Na poziomie państwa jest lepiej, bo ograniczenie władzy, czyli demokracja, jest zapewniona na pewnym, choć minimalnym poziomie, przez okresową odpowiedzialność elit przed elektoratem, przez wybory (Schumpeter). Takiego mechanizmu brakuje na szczeblu globalnym. Państwa więc (przez swoje reprezentacje w organizacjach międzynarodowych) i demokracja są tylko pomocnymi podpórkami dla mechanizmów zasadniczo ekonomicznych. Wiemy tymczasem, że rynki są efektywne tylko w zakresie ekonomicznym. Nie zapewniają automatycznie demokracji, a ludzie mogą chcieć równości, sprawiedliwości, likwidacji biedy itd. Nadto, co zrobić z tymi państwami, które nie chcą współżyć w ramach społeczności międzynarodowej (tzw. reżimy upadłe, jak Korea Północna, Iran i inne)?

Wzór ten zawiera w sobie wiele napięć, a właściwie sam te napięcia wzmacnia. Pozostawia zbyt wiele spraw świadomie nieuregulowanych, a tym samym zbyt wysoko ocenia szanse na samoorganizację. Sprzyja narastaniu nierówności, bo rzekomo rynek „wszystko sam załatwi”. Otóż nie załatwi, jeśli się go nie podreguluje, czegoś nie skoordynuje, nie zbierze podatków od biznesu, nie pyta społeczeństwa, jakie jest dobro wspólne. To jest propozycja proceduralnego rozwiązywania problemów, która nie może zastąpić myślenia o całości, która charakteryzuje np. republikanizm. W skali państwa idea połączenia jednego z drugim bywa realizowana na poziomie zadowalającym, ale czy jest to możliwe w skali globu? To pytanie, na które nie ma na razie odpowiedzi.

Po drugie: ład kosmopolityczny. „Kosmopolici” wskazują Immanuela Kanta jako swojego inspiratora. Są niezwykle ambitni, bo

stosowania siły nie pozostawiają suwerennemu państwu, ale przekazują instytucjom międzynarodowym. Suwerenność państwa narodowego jest podważana, pokazują, od góry – przez elity globalne, od dołu – przez ruchy społeczne, grupy lokalne, od środka – przez samo państwo, które wchodzi w powiązania regionalne, typu UE. Na pytanie, kto ma rządzić, odpowiadają, iż ludzie przez swoje rządy, stowarzyszenia, organizacje międzynarodowe, ale zawsze są to instytucje podporządkowane prawu kosmopolitycznemu. Oczekują też zwiększenia znaczenia nowych ruchów społecznych, demokracji uczestniczącej, obywatelskiego republikanizmu itd. Zawsze z myślą o umocnieniu procesów regionalizacji i globalizacji. Taki system nazwano heterarchią, bo mamy w nim do czynienia z podzieloną władzą poddaną demokratycznemu prawu kosmopolitycznemu. Prawa jednostek są tu ważne, bo traktowane czasem wyżej nawet niż prawa państw.

Ład zakłada uczestnictwo ludzi w decyzjach, bo to jest dobre dla osiągnięcia dobra wspólnego, a nie tylko zgodności z procedurą (jak we wzorze liberalnym). Ten system jest nadbudowywany nad model westfalski. Władza jest w nim rozproszona, jednak całość spajana ma być całkiem silnie przez nowy typ kultury, jaki się wyłania. Przypomina on niektórym kulturę Średniowiecza, ale tym razem nie opartą na wierze chrześcijańskiej, łacinie, prawie rzymskim, lecz na ideałach ludzkości powiązanej więzami moralnymi. Tym powinno się charakteryzować uniwersalne społeczeństwo obywatelskie. Mocno są przeciw neoliberalnej globalizacji, bo korporacje widzą jako funkcjonujące niczym „prywatne państwa bez obywateli”. Nurt konserwatywny jest też przeciwny „kosmopolitom”, uważając ich idee jako formy zwyrodnienia.

Po trzecie: neofunkcjonalizm. Jest to koncepcja rządów elity składającej się z fachowców, którzy bardzo dobrze znają mechanizmy globalnych współzależności i ta znajomość daje im tytuły do rządzenia. To koncepcja funkcjonalistyczna, wyrastająca na gruncie potrzeb globu jako systemu. Eksperci, jako najbardziej przyczyniający się do powodzenia owej wielkiej całości, mają legitymację nie tylko do władzy, lecz również bogactwa i prestiżu.

Ta tradycja jest stara, ale nowe impulsy dla jej ożywienia pojawiły się w Europie po Wielkim Kryzysie lat 30. XX wieku i po II wojnie światowej. Program całościowy dla Europy, uważali, wymaga identyfikacji potrzeb, których realizacja jest poza zasięgiem państw narodowych (które doprowadziły do wybuchu tylu wojen!). Proponowali zaczynać od małych projektów sektoralnych, które na zasadzie efektu oddziaływania pośredniego doprowadzą stopniowo do rozwiązywania problemów wyższego rzędu. Złudzeniem okazało się oczekiwanie na możliwość oddzielenia „technicznego” od „politycznego”, co obserwujemy w UE. Okazało się po kilku dziesiątkach lat, że nie da się uciec od kwestii

politycznych. Tendencje funkcjonalistyczne, obecne w funkcjonowaniu każdego systemu, na ogół nie sprzyjają pogłębieniu demokracji.

Po czwarte: hegemonia, imperium. W XX wieku Stany Zjednoczone Ameryki są hegemonem, nowoczesnym imperium. Podobne funkcje pełniła w XIX stuleciu Wielka Brytania. Bez wahania określana była i sama się określała jako imperium. Wydawało się, że to ostatnie pojęcie poszło już do lamusa jako skompromitowane imperializmem, kolonializmem, odrzuconymi po II wojnie światowej. Jest inaczej – pojęcie wraca, choć rozumiane inaczej niż kiedyś. Chce się nim obdarzyć USA, są jednak poważne wątpliwości, czy potrafią one pełnić funkcje „liberalnego imperium”, bo światu tylko takie imperium jest potrzebne (Ferguson 2004; 2005). Robione jest równanie między hegemonią a imperium, choć USA nie przypominają ani Rzymu, ani Mongolii Dżyngis-chana, ani nawet Wielkiej Brytanii (z drugiej połowy XIX wieku), ani tym bardziej ZSRR. Dla Fergusona USA są liberalnym imperium, które zapewnia reguły gry sprzyjające wolności, demokracji, pokojowi, wymianie handlowej i finansowej. Jest otwarte, podobnie jak starożytny Rzym, bo np. łatwa jest droga do stania się obywatelem kraju. Jest to imperium, które powstaje w imię antyimperializmu. Sami Amerykanie nie wierzą, że kierują imperium.

USA mają problemy z pełnieniem funkcji przywódcy świata, o czym pisał wielokrotnie Zbigniew Brzeziński. Państwo, które nie jest w stanie zapewnić sobie zwycięstwa, organizuje „koalicje chętnych”, jak USA z okazji wojny w Iraku (do koalicji zgłosiła się m.in. Polska, ale wiele państw EU nie chciało nawet o tym słyszeć). Hegemonowi państwa gotowe są się podporządkować, choć nikt je o to nie prosi.

Oceny USA jako hegemonia czy imperium bardzo się różnią. O ile Chomsky (2004) i ludzie lewicy są bardzo krytyczni, o tyle amerykańscy neokonserwatyści są z siebie zadowoleni. Czasem spotykamy oceny tak dla USA korzystne, że aż dech zapiera. Na przykład Michael Mandelbaum (2005) argumentuje, że USA pełni *de facto* funkcję rządu światowego, bo zachowują się niczym właściciel wielkiej rezydencji, opłacający strażników patrolujących ulice i domy wokół, w czego korzystają bezpłatnie jego sąsiedzi. W ten sposób zapewnia światu dobra globalne.

Po piąte: radykalny komunitarianizm. Ten ład jest niejako odwrotnością neofunkcjonalizmu. Rządzenie nie jest tu oddane elitom, ale organizowane jest od dołu, bezpośrednio przez samych obywateli, np. w ramach komitetów powołanych przez obywateli i wspólnoty, zależnie od zainteresowań obywateli. Oparty jest na idei rządzenia, jaka funkcjonuje we wspólnotach, kojarzących się najczęściej ze społecznościami lokalnymi, choć tym razem chodzi o układy globalne. Odrzuca istniejące struktury globalnego rządzenia, czyli jest to forma alternatywnego

myślenia wobec liberalnego reformizmu, oczekuje się w nim bowiem wprost „ludzkiego rządu”. Sandel, pisząc o tej perspektywie, przypomina czasy Arystotelesowskiej polis i tradycje republikańskie, zakorzenienie w konkretnym miejscu: „**Samorządność wymaga dzisiaj polityki, która jest uprawiana w różnych miejscach, poczynając od układów sąsiedzkich do narodowych, do świata jako całości. Taka polityka wymaga obywateli, którzy mogą myśleć i działać jakby byli jednostkami umiejscowionymi wielokrotnie**” (Sandel 1996: 351). Realizm tej propozycji jest mały, bo jej celem jest głównie przeciwstawienie się proceduralizmowi abstrakcyjnego liberalizmu. Nadto jest wskazaniem na „przymusowość” wspólnot, w jakich się rodzimy, dorastamy i potem funkcjonujemy całe życie.

Uwaga końcowa

Intencja, jaka mi przyświeca w tym tekście, jest prosta. Globalizacja jako fakt obiektywny jest splotem współzależności rozmaitego rodzaju, w tym politycznych. Stare sposoby integracji są umieszczone na poziomach poniżej globalnego. Nawet system międzynarodowy nie staje na wysokości wyzwań, jakie wchodzą w grę na jednym globie, bo wyrósł razem z państwem narodowym. Państwo jest nadal najważniejszym aktorem na scenie, także globalnej, ale podlega redefinicjom: niejako samo z siebie, a jeszcze częściej pod wpływem otoczenia. W efekcie powstaje więc wielopoziomowy i wielofilarowy system globalnego rządu, w którym państwu przypada pozycja środkowa: są poziomy wyższe, ponad nim – regionalny i globalny, i niższe – regionalne, ale rozumiane inaczej niż UE, jak lokalne. Oznacza to przesunięcia i metamorfozy w polityce świata, który nadchodzi.

Bibliografia

- Arrow, K. (1974) *The Limits of Organization*. New York: W.W. Norton & Co.
 Beck, U. (1999) *World Risk Society*, Cambridge: Polity Press.
 Beck, U. (2000) *What is Globalization?* Cambridge: Polity Press.
 Commission on Global Governance (1995) *Our Global Neighborhood*. New York: Oxford University Press.
 Chomsky, N. (2004) *Hegemony or Survival. America's Quest for Global Dominance*, London: Penguin Books.
 Gilpin, R. (2001) *Global Political Economy. Understanding the International Economic Order*. Princeton: Princeton University Press.

- Haass, R.N. (2004) *Rozważny szeryf. Stany Zjednoczone po zimnej wojnie*. Warszawa: Wydawnictwo von Borowiecky.
- Hirschman, A.O. (1995) *Lojalność, krytyka, rozstanie*. Kraków – Warszawa: Znak – Fundacja Stefana Batorego.
- Hirszowicz, M. (2007) *Skąd, ale dokąd? Społeczeństwo u progu nowej ery*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- James, H. (2001) *The End of Globalization. Lessons From the Great Depression*. Cambridge–London: Harvard University Press.
- Jessop, B. (2002) *The Future of the Capitalist State*. Cambridge: Polity.
- Kertesz, I. (2006) *Dziennik galernika*. Warszawa: Wydawnictwo W.A.B.
- Klein, N. (2007) *The Shock Doctrine. The Rise of Disaster Capitalism*. Toronto: Knopf Canada.
- Kumon, S. i and Yamanough, Y. (2008) Three globalizing phases of the world system and modernity. In: Modelsky, G., Devezas, T. and Thompson, W.R. (eds.) London and New York: Routledge.
- Łukaszewski, J. (2002) *Cel: Europa*. Warszawa: Noir Sur Blanc.
- Mandelbaum, M. (2005) *The Case for Goliath. How America Acts as the World's Government in the 21th Century*. New York: Public Affairs.
- McGrew, A. (2000) Democracy Beyond Borders. In: Held, D. and McGrew, A. (eds.) *The Global Transformation Reader*, Cambridge: Polity Press.
- Modelsky, G. (2008) Globalization as evolutionary process. In: Modelski, G., Devezas, T. and Thompson, W.R. (eds.) *Globalization as Evolutionary Process*. London and New York: Routledge.
- North, D.C. (2005) *Understanding The Process of Economic Growth*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Offe, C. (1996) *Modernity & the State. East, West*. Cambridge: Polity Press.
- Polanyi, K. (1965) *The Great Transformation. Political and Economic Origins of Our Time*, Boston: Beacon Press.
- Reed, M. (2005) The Agency – Structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls. In: Tsoukas, H. and Knudsen, Ch. (eds.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Reich, R.B. (2007) *Supercapitalism. The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. New York: Alfred A. Knopf.
- Sandel, M. (1996) *Democracy's Discontent*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scholte, J.A. (2005) *Globalization. A Critical Introduction*. Houndsmills and New York: Palgrave Macmillan.
- Schumpeter, J.A. (1995) *Kapitalizm Socjalizm Demokracja*. Warszawa: PWN.
- Smith, A. (1982). *The Theory of Moral Sentiments*. Indianapolis: Liberty Fund.
- Tocqueville de, A. (1976) *O demokracji w Ameryce*. Warszawa: PIW.

Wojciech Gasparski

Tadeusz Kotarbiński – filozof praktyczności i jego dzieło

Wstęp

W artykule tym¹ przedstawione zostaną w zarysie życie i twórczość Warszawskiego Sokratesa, jak nazywano Tadeusza Kotarbińskiego, któremu polska filozofia oraz liczne nauki praktyczne, w tym nauka o organizacji i zarządzaniu, zawdzięczają o wiele więcej, niż uświadamiają to sobie, czy chcą przyznać, ich adepci. Filozofia zawdzięcza Kotarbińskiemu unikatowy system jaki – analizując jego filozofię (Gasparski 1993) opatrzyłem nazwą filozofii praktyczności. Polska nauka o organizacji i zarządzaniu (organizacji i kierowaniu, jak się mówiło przed laty) zawdzięcza mu prakseologiczny fundament (Gasparski 1990: 7 – 16), podobnie jak ekonomia fundament prakseologiczny zawdzięcza Ludwigowi von Misesowi – austriackiemu uczonemu (von Mises 1995). Obaj byli związani ze Lwowem: Mises tam się urodził, Kotarbiński tam studiował. W artykule przedstawione zostaną założenia i elementy filozofii praktyczności Tadeusza Kotarbińskiego, a mianowicie: pojęcie praktyczności, zagadnienie praktyczności filozofii, kwestia kultury filozoficznej, problematyka konkretyzmu (reizmu),

¹ Jest to skrócona i nieco zmodyfikowana wersja obszerniejszego artykułu *Tadeusz Kotarbiński*, opublikowanego w: Mackiewicz (2001: 507 – 536).

istota metodologii nauk i jej związku z metodologią ogólną (prakseologią), filozofia praktyczna, czyli etyka *sensu largo*, obejmująca felicytologię, etykę *sensu stricto* oraz prakseologię (jako naukę o sprawności działań). Przypomniana zostanie także praktyczność spełniana przez Kotarbińskiego w licznych rolach, których spoiwem było nauczycielstwo najwyższej próby.

Rys biograficzny

Tadeusz Marian Kotarbiński, autor ponad siedmiuset prac (pierwodruków i reedycji), urodził się 31 marca 1886 roku w Warszawie. Ojcem jego był Miłosz Kotarbiński, malarz, rysownik, krytyk artystyczny, założyciel prywatnej szkoły malarstwa (1892), profesor Szkoły Sztuk Pięknych (1905), późniejszy jej dyrektor (od 1923). Matką była Ewa z Koskowskich, pianistka. W roku 1905 Kotarbiński uczestniczy w strajku szkolnym, zorganizowanym m. in. w celu wprowadzenia języka polskiego jako wykładowego w szkołach i uczelniach, za co – tuż przed maturą – zostaje relegowany z V Gimnazjum Rządowego w Warszawie (z językiem wykładowym rosyjskim). Przez pewien czas przebywa w Krakowie, gdzie jako wolny słuchacz Uniwersytetu Jagiellońskiego studiuje matematykę i fizykę. W związku z tym, iż odbywanie dalszych studiów bez matury jest niemożliwe, wraca do Warszawy, gdzie w roku 1906 uzyskuje maturę w prywatnym Gimnazjum Chrzanowskiego. Udaje się do Lwowa, a następnie Darmstadt by studiować architekturę, jednakże uzyskane przez niego świadectwo maturalne gimnazjum prywatnego okazuje się nie uznawane przez władze. Zmusza go to do wyjazdu do Parnawy w Estonii, gdzie w roku 1907 uzyskuje świadectwo maturalne rządowe. Wraca do Lwowa, tym razem dla podjęcia na tamtejszym Uniwersytecie studiów filozoficznych pod kierunkiem Kazimierza Twardowskiego. W maju roku 1910, Tadeusz Kotarbiński zapoczątkował swoje filozofowanie rozprawą *Cel czynu a zadanie wykonawcy*, przedstawioną na posiedzeniu Koła Filozoficznego. W roku 1912 uzyskuje stopień doktora filozofii na podstawie rozprawy *Utylitaryzm w etyce Milla i Spencera*. W roku 1912 Kotarbiński wraca do Warszawy, gdzie zdaje egzamin kwalifikacyjny i rozpoczyna pracę jako nauczyciel greki i łaciny w Gimnazjum im. Mikołaja Reja. Filozofię uprawia wygłaszając odczyty i publikując prace w *Przeglądzie Filozoficznym* i *Nowych Torach* oraz uczestnicząc w tworzeniu Instytutu Filozoficznego przez Władysława Weryhę (1915). W roku 1918 rozpoczyna wykłady filozofii na Uniwersytecie

Warszawskim, zainaugurowane słynnym wykładem *O wielkiej i małej filozofii* (25 kwietnia 1918 roku). 25 lutego 1919 roku obejmuje stanowisko profesora nadzwyczajnego, a – dekretem Naczelnika Państwa z dnia 7 maja tegoż roku – zostaje mianowany profesorem nadzwyczajnym filozofii. Prezydent RP nadał Tadeuszowi Kotarbińskiemu tytuł profesora zwyczajnego w dniu 29 lutego 1929 r. W tym samym roku Kotarbiński zostaje dziekanem Wydziału Humanistycznego (1929 – 1930). W latach 30. Kotarbiński zajął zdecydowane stanowisko sprzeciwiające się antysemityzmowi i tzw. gettu ławkowemu na uniwersytecie. Działal aktywnie w Związku Nauczycielstwa Polskiego, w którym przewodniczył Sekcji Szkół Wyższych (1937 – 1939). Aktywność intelektualna Kotarbińskiego znalazła swój wyraz w nazwaniu go przez Karola Irzykowskiego Warszawskim Sokratesem. W czasie okupacji brał udział w tajnym nauczaniu na poziomie akademickim, wykładając logikę, filozofię kultury oraz elementy prakseologii. W roku 1943 – by uniknąć zagrożeń ze strony ekstremistów z prawicowego podziemia – wyjeżdża w lubelskie, gdzie zaczyna pisać swoje główne dzieło prakseologiczne. Do Warszawy wraca w roku 1944, by dalej wykładać na podziemnym uniwersytecie. Po Powstaniu Warszawskim (w pożodze ginie jego przekład *Novum organum* F. Bacona tudzież monografia *Prakseologia ogólna*) dzieli los mieszkańców stolicy, z której zostaje wysiedlony. Znajduje lokum najpierw w Gorzkowicach koło Piotrkowa Trybunalskiego, a następnie w Radomiu. Po zakończeniu wojny przenosi się do Łodzi, gdzie organizuje Uniwersytet Łódzki, którego zostaje pierwszym rektorem (1945 – 1949). Jednocześnie uczestniczy w pracach nad reaktywowaniem działalności Uniwersytetu Warszawskiego, kierując Katedrą Filozofii, a od roku 1951 Katedrą Logiki. Od roku 1946 jest prezesem Łódzkiego Towarzystwa Naukowego oraz przewodniczącym Towarzystwa Kultury Moralnej. W 1951 roku Kotarbiński powraca na stałe do Warszawy. W roku 1952 zostaje członkiem rzeczywistym Polskiej Akademii Nauk, w której przez dwie kadencje pełni funkcję prezesa (1957 – 1962). Organizuje wówczas pierwszą placówkę prakseologiczną – Pracownię Ogólnych Problemów Organizacji Pracy PAN (1958) przekształconą pod koniec lat 60. w Zakład Prakseologii PAN. W roku 1961 przechodzi na emeryturę, prowadząc dalej działalność seminaryjną w Polskiej Akademii Nauk, gdzie przez wiele lat przewodniczył radzie naukowej Instytutu Filozofii i Socjologii. Był wieloletnim przewodniczącym Polskiego Towarzystwa Filozoficznego, przewodniczył Insitut International de Philosophie, był członkiem Polskiej Akademii Umiejętności i Towarzystwa Naukowego Warszawskiego, był także członkiem Unii Historii i Filozofii Nauki oraz przewodniczył jej polskiemu oddziałowi. Stał na czele kolegium redakcyjnego Biblioteki

Klasyków Filozofii PWN, przewodniczył radzie naukowej Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa. Został wyróżniony doktoratami *honoris causa* przez uniwersytety w Bratysławie, Brukseli, Florencji, Jagielloński, Łódzki, Oksfordzki i Sofijski oraz Akademii Medycznej w Łodzi. Zmarł 3 października 1981 roku w Warszawie.

Filozofia Tadeusza Kotarbińskiego filozofią praktyczności

Tadeusz Kotarbiński należy do filozofów szkoły filozoficznej lwowsko-warszawskiej, której założycielem był Kazimierz Twardowski. Twardowski, a następnie jego uczeń Kazimierz Ajdukiewicz (od roku 1928) kształcili adeptów filozofii we Lwowie (z wyjątkiem okresu 1925 – 1928, w którym K. Ajdukiewicz wykładał na Uniwersytecie Warszawskim). W Warszawie natomiast działało silne środowisko logików i matematyków o zainteresowaniach filozoficznych. Kotarbiński także nauczał logiki, ale związanej w większym stopniu z semantyką i metodologią nauk aniżeli matematyką. „Każdy myśliciel myśli o całym bycie, o wszystkich jego częściach – napisze później Kotarbiński – 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: 323). Kotarbiński przejął od swego mistrza sposób uprawiania filozofii taki, 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. Stąd minimalizm znany pod nazwą „małej filozofii”². Enigmatyczność teorii czynu, albo praktyki³, jak pierwotnie nazywał Kotarbiński dziedzinę swych zainteresowań, którą później nazwał za A.V. Espinasem prakseologią, jej odmienność od tradycyjnych rozdziałów filozofii, spowodowały, że sprawozdawcy filozoficznego dorobku Kotarbińskiego opisywali ten dorobek „przez części”. Wypowie się w tej sprawie sam Kotarbiński

² Z przedmowy do: *Fragmenty filozoficzne* (1934).

³ Przypuszczam, że nazwy tej użył T. Kotarbiński pod wpływem filozofii brytyjskiej, a szczególnie rozróżnienia przedstawionego przez J. Locke’a w *Rozważaniach dotyczących rozumu ludzkiego* (Gasparski 1999: 7 – 8).

w taki oto sposób: „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: 29). Filozofii Kotarbińskiego nie trzeba przedstawiać przez wskazywanie jej miejsca w logice albo przeciwstawianie logice, nie logika bowiem stanowi jej *genus proximum*, w odniesieniu do którego wskazać należałoby różnicę gatunkową i mieć ją zdefiniowaną w sposób, w jaki podręczniki doradzają budować definicje. Nie znaczy to, że logika nie jest obecna w dociekaniach Kotarbińskiego, ale jest ona obecna w nich nie dla niej samej, lecz po coś („a mnie (...) pociągają bardziej [niż logika formalna – przyp. W.G.] pewne zagadnienia najogólniejsze dotyczące metod skutecznego działania” – Kotarbiński 1957: 27). Podobnie „po coś” Kotarbiński zajmował się innymi elementami swego systemu filozoficznego: „Lepiej czytajcie moje utwory [to znaczy dokładniej, głębiej, z większym rozumieniem (przyp. W.G.)] – 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: 200 – 201). Jaki to system? Zanim odpowiemy na to pytanie, próbując zdefiniować system filozoficzny Kotarbińskiego, sformułujmy następujące tezy:

- Dzieła Kotarbińskiego należy traktować jako pewną całość, tj. jako system filozoficzny (jest to powtórzenie innymi słowy powyżej przytoczonego wezwania Kotarbińskiego).
- Metodą budowy przez Kotarbińskiego jego systemu była analiza języka dyscyplin, których krytykę metodologiczną uprawiał.
- Filozofię Kotarbińskiego należy rozumieć w sposób, w jaki on sam filozofię rozumiał i w jaki postulował, by była rozumiana, tj. jako naukę o nauce.
- Naukę, a ściślej dyscyplinę naukową, należy rozumieć w sposób przyjęty przez Kotarbińskiego, tj. jako odrębną specjalność zasługującą na to, by być przedmiotem intelektualnego nauczania uniwersyteckiego (por. Gasparski 1991: 30). Ograniczenie lektury tylko do *Elementów teorii poznania* (Kotarbiński 1990) i uznanie przedstawionych tam rozważań za system, jak to uczynił Kazimierz Ajdukiewicz, a co przytacza J.F. Choroszy (1997: 16) było możliwe po ukazaniu się w roku 1929 pierwszego wydania *Elementów*, współcześnie jest to niewystarczające. System bowiem, o czym pisał Mario Bunge (1979), stanowi trójkę uporządkowaną – składu, struktury i otoczenia (kontekstu) – rozpatrywanych na poziomie atomicznym właściwym dla

systemów danej klasy. 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, t. II: 195). Tak określone uniwersum to świat praktycznej aktywności ludzi – podmiotów działających. System filozoficzny Kotarbińskiego jest wynikiem refleksji nad tym światem, jest to więc filozofia praktyczności (Gasparski 1991: 31). Kontekstem, ze względu na który Kotarbiński kształtował swój system⁴ jest nauczycielstwo. Pisał, że „taki dopiero sprawozdawca trafiłby w sedno, który zdając sobie sprawę z całości popełnionych przeze mnie utworów zrozumiałby, że wyrastają one ze wspólnego podłoża, z praktyki zawodu nauczycielskiego” (Kotarbiński 1958, t. II: 207). Przy tym nauczycielstwo w rozumieniu Kotarbińskiego to nie tylko zajęcie szkolnego wychowawcy, ale wszelkie tworzenie i przekazywanie wiedzy; jest więc nauczycielem także badacz, profesor, publicysta, literat i wielu im pokrewnych wykonawców zawodów umysłowych⁵.

Elementy filozofii praktyczności Tadeusza Kotarbińskiego

I. Pojęcie praktyczności

Spróbujmy zrekonstruować system filozoficzny Kotarbińskiego, któremu nadaliśmy nazwę filozofii praktyczności. Rekonstrukcję tę zaczniemy od zdefiniowania praktyczności⁶, właśnie tak, jak czynił to Profesor. „A *praktyczność* na czym polega? Wyraźnie wieloznaczny to termin. Czasem praktyczny – to tyle, co zaradny, co samodzielnie znajdujący wyjście z każdej sytuacji, kiedy indziej człowiek praktyczny – to człowiek oddany praktyce w przeciwstawieniu do tych, co są oddani teorii, a w innych jeszcze kontekstach praktyczność wypadnie utożsamić ze sprawnością w szerszym znaczeniu. Tak też rozumiemy praktyczność

⁴ Podzielam w tym względzie stanowisko Choroszego, który odwołując się do artykułu Kotarbińskiego, zauważa, że Kotarbiński nie rozpoczynał od gotowej doktryny jako projektu, lecz że filozofia Kotarbińskiego stała się systemem wynikowo, tj. jako rezultat konsekwentnego uprawiania przezeń refleksji filozoficznej.

⁵ Jest nim ten, kogo dziś Anglosasi nazywają *knowledge worker*.

⁶ Wykorzystano tu z pewnymi zmianami fragmenty artykułu Gasparski (1987 – 88: 57 – 70).

w podanej (...) charakterystyce energii” (Kotarbiński 1961: 178 – 179). Filozofia Kotarbińskiego jest filozofią praktyczności nie w potocznym rozumieniu praktyczności jako zaradności (warto zapytać, czy jest tak we wszystkich językach, czy tylko w polskim?). Jest ona filozofią praktyczności przy rozumieniu ‘praktyczności’ jako sprawności w znaczeniu szerszym, będącej podstawowym walorem technicznym działania. Dokładniej – nazwą ogólną tych walorów, nazywanych też walorami praktycznymi działania. Ocenianie działań z punktu widzenia praktyczności (sprawności) ma charakter pozaemocjonalny, intersubiektywny („ocenę sprawności, praktyczności, ferujemy niejako na zimno”; Kotarbiński 1972: 38). Ocena ta dotyczy 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 nazywane bywa też wartościowaniem według kryterium „podwójnego E” od skuteczności zwanej też efektywnością i ekonomicznością zwanej także gospodarnością. Zagadnienia praktyczności, rozumiane wprawdzie jeszcze nie tak klarownie, jak miało to miejsce później, interesowały Kotarbińskiego od samego początku jego filozofowania. I to interesowały wprost i głównie, a nie na marginesie uprawiania innych działów filozofii. Oto co pisał w pierwszych zdaniach pierwszej swej pracy opublikowanej (1913) w trzy lata po jej publicznym wygłoszeniu jako referatu: „Po rozmaitych sferach myślenia potocznego, zawodowego, naukowego, filozoficznego, poetyckiego jest rozsiany pewien gatunek pojęć, pytań, założeń, twierdzeń, postulatów, mających wyraźne cechy jak najbliższego pokrewieństwa, a jednak dla powodów, których zbadanie stanowi kwestię wartą pracy – bezdomnych. Obiecują one wdzięczność tym, co zechcą zająć się nimi, na mocy doniosłego wpływu, jaki wywierają na całym obszarze świadomego życia. Są to rzeczy natury ogólnopraktycznej (podkr. W.G.), elementy ogólnej teorii eksplikacyjnej i normatywnej dodatniego działania celowego” (Kotarbiński 1999: 6). Tak rozumiana praktyczność i filozofia uprawiana przez Kotarbińskiego na jej rzecz nie przeciwstawia 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. Co więcej, są one sobie nawzajem niezbędne, znajdując wsparcie w dyscyplinach, które Kotarbiński nazwał naukami praktycznymi. Antytezą praktyczności jest niepraktyczność, powodowana tzw. błędami praktycznymi, których analizą zajmował się Kotarbiński. Praktyczność – jak rozumiał

ją Kotarbiński – 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: 172).

II. Praktyczność filozofii

Po wykonaniu pracy przygotowawczej, możemy przejść do próby zarysowania praktyczności filozofii samej⁷. W sprawie tej wypowiedział się Kotarbiński, aforystycznie powiadając, że wprawdzie filozofia nie dostarcza rezultatów bezcennych, to jednak bezcenne jest jej studiowanie. A w postaci nieaforystycznej napisał co następuje: „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: 4). Jednakże praktyczność studiowania filozofii nie jest praktycznością niej samej. Może upatrywać jej należy w nauczaniu filozofii? Niewątpliwie tak, ale nie w każdym rodzaju nauczania jednakowo. Jedni stosują tu metodę w pełni naśladowczą, zdając sprawę z poglądów filozofów, inni, posługując się metodą interpretacji twórczej, wnoszą nowe treści wzbogacające refleksję filozoficzną. Praktyczność tego drugiego sposobu nauczania filozofii jest niewątpliwie większa. Ze sposobem tym zdecydowanie sympatyzuje Kotarbiński wskazując swego mistrza Kazimierza Twardowskiego jako szerzyciela takiego właśnie sposobu nauczania. Ale czy chodzi tu o sposób nauczania filozofii? Oczywiście, że o nauczanie jej historii raczej. A co z praktycznością nauczania samej filozofii? „Później, jako nauczyciel uniwersytecki (...) rozumiałem swoje zadanie jako pracę przygotowawczą, jako przygotowywanie przyszłych nauczycieli, a nauczycielem w tym rozumieniu jest każdy, kto się zajmuje głoszeniem tez, niezależnie od tego, czy działa jako wychowawca szkolny, czy jako badacz naukowy, czy wreszcie jako literat lub publicysta. Czegokolwiek nauczyciel naucza, zawsze zaprawia do jakiejś umiejętności i trzeba mu okazać w tym pomoc. Trzeba mu dać pojęcie o tym, 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

⁷ Wykorzystano z pewnymi zmianami fragmenty referatu przedstawionego na V Polskim Zjeździe Filozoficznym (Gasparski 1989).

przeглядów zauważonych rodzajów rozumowań wadliwych, w szczególności rozumowań sprzecznych” (Kotarbiński 1986: 5).

Jest więc, zdaniem Kotarbińskiego, nauczanie filozofii – uprawiane tak, jak on to czynił – przygotowaniem przyszłego nauczyciela do jego przyszłego zawodu. Nie ulega wątpliwości, że takie nauczycielstwo sztuki nauczania oceniać można – i co więcej, jest to w pełni uzasadnione – w kategoriach praktyczności. I tu chyba dotarliśmy do progu wyjaśnienia już nie nauczycielstwa filozofii, lecz filozofii, tak, jak rozumiał ją Kotarbiński w tych właśnie kategoriach. Zachnąć się może na taką supozycję czytelnik należący do tych, co „wynoszą typ myśliciela ponad typ działacza, upatrując w pierwszym zasadniczą wyższość, a życie kontemplacyjne, obce wszelkiemu działaniu, mając za ideał”. Jednak byłaby to reakcja emocjonalna i dlatego nie zamierzamy z nią polemizować. Pragniemy natomiast, nie kierowani emocjami przeciwnego zabarwienia („Wedle innych człowiek czynu góruje nad oderwanym od życia z gruntu niepraktycznym teoretykiem”), ukazać *sine ira et studio* filozofię i filozofowanie Kotarbińskiego z tego punktu widzenia, który jemu był najbliższy – praktyczności właśnie, bo „przecież powinna chyba powstać jakaś osobna nauka, która by właśnie dociekała warunków sprawnego działania w całej ogólności. Wszak i w etyce, gdzie mowa także o życiu racjonalnym, ciągle daje o sobie znać troska o jakieś wskazania gospodarności, np. gdy zaleca się szukania złotego środka albo gdy się protestuje przeciwko opieszałości lub niestaranności w pracach wykonywanych. Tak samo należyty wymiar odpowiedzialności zależy od racjonalnego rozeznania ogólnego w zależnościach między działaniem a jego zamierzonymi i niezamierzonymi rezultatami. Z drugiej strony i w obrębie *organonu* (jak nazywa się instrumentarium filozoficzne) porusza się od czasu do czasu takie kwestie jak np. jak walory ekonomiczności w budowie dowodu danego twierdzenia lub budowie założeń podstawowych”⁸.

Praktyczność filozofii Kotarbińskiego przejawiała się przede wszystkim w tym, jak filozofię rozumiał i jak, a chodziło o cel i sposób, pragnął, by była ona rozumiana i uprawiana, czyli w tym, co nazwać można praktyką filozofowania. Dwudziestodwuletni Kotarbiński opublikował dwa artykuły – jeden, napisany wspólnie z Władysławem Weryhą *W sprawie potrzeb nauk filozoficznych na uniwersytecie*, drugi – *Dążności rozkładowe postępu wiedzy*. W artykułach tych przedstawione zostały w zaskakująco przenikliwy sposób trudności, w jakie

⁸ T. Kotarbiński (1967: 12 – 13). Pomocnym przewodnikiem po filozofii Tadeusza Kotarbińskiego jest jego zwierzenie „Jak zacząłem filozofować, tak filozofuję i jak innym radzę to czynić”. Liczne są też metafizyczne artykuły Kotarbińskiego prezentujące jego postawę w stosunku do filozofii.

popada nauka, rozwijając się. Jakże prorocze było następujące wezwanie Kotarbińskiego ocenić można dziś, gdy społeczeństwa krajów rozwiniętych nazywa się *społeczeństwami wiedzy*: „Niechaj się nie rozrasta przedział między społeczeństwem wytwórców naukowych a społeczeństwem szerzących naukę. Niechaj się skupią ludzie nauki i oświaty – oświaty na wszelkich stopniach – w jeden stan, świadomy swej łączności swego znaczenia, niechaj się ten stan dalej zrzesza i niech wspólnymi siłami walczy, na miłość boską, stanowczo i zażarcie walczy o miejsce w narodzie i państwie, boć mu się należy nie żaden kopcuszkowy ką. Trzeba nie ustawać i wielkim głosem wołać: Nauce i Oświacie, złączonym w jedno, miejsce poczesne!” (Kotarbiński 1967: 12 – 13). Mimo iż minęło tak wiele dekad od czasu ogłoszenia tego apelu, nie tylko nie stracił on na aktualności, ale wręcz zyskał.

III. Kultura filozoficzna

Ważnym wątkiem, przewijającym się w pisarstwie Kotarbińskiego z okresu poprzedzającego II wojnę światową, było zagadnienie kultury filozoficznej. Specjalny artykuł na ten temat pochodzi z roku 1935. Kotarbiński zaoponował przeciw nadużywaniu słowa „filozofia” w znaczeniach odległych od ich greckiego źródłosłowu. Historię filozofii będącą *de facto* krytycznym opisem systemu hipotez „charakteryzujących i tłumaczących stosunek materii i ducha w ogromie rzeczywistości”, zwanym filozoficznym poglądem na świat, wiąże Kotarbiński z praktyką uczenia i uczenia się wymagających zastąpienia tradycyjnej metafizyki jeśli nie „metafizyką solidną, ogniotrwałą”, to choćby tylko pustym, a szerokim polem możliwości, różnych możliwości. W sprawie kultury etycznej polemizuje Kotarbiński z rzecznikami wiązania jej z odruchami serca – symbolu cnót i moralności, separującymi ją od umysłu parającego się refleksją teoretyczną, naukową. W polemice tej 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 pasżytuje (...) na uproszczeniach, robionych dla propagandy i reklamy”;
3. antytezą fanatyzmu jest tolerancja, do której wiedzy 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: 33 – 24).

Zagadnienie kultury logicznej wiąże się z zagadnieniem szerszym, a mianowicie praktycznością samej logiki, bez której, pisze Kotarbiński: „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: 33 – 24). Słowem, walor praktyczny logiki wyraża się w jej narzędziowej roli w stosunku do myślenia jako rodzaju działania. Co się tyczy logiki formalnej, to upatrując jej zadanie w niepsychologicznym formułowaniu warunków poprawnego myślenia (przez które rozumie się rozumowanie), a ściślej „warunków niezawodnego, całkowicie solidnego wnioskowania”, podjął się Kotarbiński ontologicznej interpretacji jej przedmiotu: „pragnąc zapewnić naszym wnioskowaniom poprawność, docieka ona [logika formalna, przyp. W.G.] 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 robotą?” (Kotarbiński 1993: 33 – 24). Pytanie powyższe można uznać za retoryczne, wyrażające – oparte na pozytywnym założeniu – stanowisko pytającego dotyczące ważności, *ergo* praktyczności będącej wszak częścią dobrej roboty w filozofii (Kotarbiński 1986: 3 – 8). Praktyczny walor logiki w znaczeniu szerszym dotyczy kształcenia przyzwyczajęń związanych z myśleniem; zadanie to wypełniają nauczyciele, z których każdy powinien być dzielnym logikiem, co umożliwi powierzenie nauczania logiki w szkole ogółowi nauczycielstwa, łącząc nauczanie tego przedmiotu z nauczaniem wszystkich przedmiotów szkolnych, „a nauczanie każdego z tych przedmiotów szkolnych przeświecić promieniowaniem logicznym”⁹.

⁹ „Jestem głęboko przeświadczona, że działalność dydaktyczna T. Kotarbińskiego w zakresie nauczania logiki pozostawała w nierozdzielnym związku z jego zaangażowaniem w problematykę prakseologiczną. Idea taka przewija się też w jego publikacjach traktujących o nauczaniu logiki szkolnej (...), a eksponujących rolę sztuki definiowania i problematykę indukcji” (Zarnecka-Biały 1989: 121 – 132).

IV. Konkretyzm

Większość z nas dość chętnie wypowiada się w rozmaitych sprawach, na ogół bez dostatecznej troski o wiedzę o tym rodzaju działań, jako że wypowiedzanie się, a przynajmniej takie, które podejmowane jest świadomie w jakimś celu, jest niewątpliwie działaniem. Zacznijmy jednak od ontologii i związanym z nią u Kotarbińskiego konkretyzmem. Konkretyzm, pierwotnie zwany reizmem, to stanowisko redukcji kategorii przedmiotów do kategorii rzeczy. Reista może podejść do prezentowanego przezeń stanowiska zasadniczo, może też przedstawić je tak, jak widziane jest od strony praktyki nauczycielskiej. Od strony zasadniczej reista domaga się tego, by nazwy, z których korzysta się w wypowiedziach orzekających (sądach) odpowiadały jedynie temu, co istnieje, tj. rzeczom. Wszelkie inne kategorie ontologiczne są sprowadzalne do kategorii rzeczy. „Ma to znaczyć, że wszelkie zdania, w których wypowiada się coś pozornie o innym jakimś przedmiocie, nie o rzeczy jakiejś, traktujemy jako zwroty zastępcze dla zdań innych, rozumianych już literalnie, a orzekających wyłącznie o rzeczach” (Kotarbiński 1990: 60). Konsekwencją jest uznanie etykiet nazwopodobnych co do formy za nazwy pozorne i w związku z tym pisanych w deprecjonującym je cudzysłowie „nazwa”. Analiza reistyczna od strony praktyki nauczycielskiej przedstawia się następująco. Co czyni nauczyciel mający wyjaśnić 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. Reizm jako doktryna mieści się w ontologii, rugując byty pozorne wadliwie sytuowane pośród bytów rzeczywistych już to z powodu czyjejś wiary w istnienie tych pierwszych, już to z powodu nazwopodobnych imion tych bytów. Z punktu widzenia praktyczności, reizm ma walor metodologiczny, służąc jako narzędzie unikania błędów zarówno teoretycznych, jak i praktycznych.

V. Metodologia nauk i metodologia ogólna – prakseologia

Czy praktyczność rozpatrywana w związku z metodologią nauk jest poszczególnym przypadkiem takiegoż związku z metodologią

ogólną, tj. prakseologią, czy też metodologią w rozumieniu logicznym? Kotarbiński nie pozostawił wątpliwości co do tego, że ujmuje metodologię nauk jako „teorie czynności, zwłaszcza umysłowych, na których polega budowanie nauk, w przeciwieństwie do logiki formalnej, jako teorii wynikania”. Tak rozumiana metodologia obejmuje metodologię będącą nauką o zasadach budowy układów rozumowań jakimi są m.in. systemy naukowe. Rozpatruje więc Kotarbiński w obrębie tak określonej metodologii nauk:

1. stawianie zagadnień motywowane zamiarem dokonania zmian w otoczeniu wymagające uprzedniego zdobycia stosownej wiedzy,
2. stawianie zagadnień motywowane samym dążeniem, do zdobywania wiedzy, jak też chęcią rozstrzygnięcia kwestii rzeczywiście lub pozornie sprzecznych.

Zwraca uwagę na heurystyczny walor paradoksów. Przestrzega przed nieokreślonością oraz ukrytymi założeniami błędnymi w postawieniu zagadnienia. Za szczególnie cenne uważa eliminowanie z rozważań naukowych zagadnień źle postawionych. Spory naukowe, dodaje, są często zawinione przez to, że strony uwikłane w spór nie uświadamiają sobie odmienności przyjmowanych przez każdą z nich znaczeń. Lektura początkowych stron *Zarysu ogólnej metodologii nauk* (część czwarta *Elementów...*) dowodnie przekonuje o tym, że wykład prowadzony jest z punktu widzenia skuteczności i ekonomiczności pracy umysłowej, jaką jest robota naukowa. Lektura pozostałych rozdziałów *Zarysu*, których nie zamierzamy tu streszczać (zachęcając czytelnika do uważnej lektury), supozycję tę ugruntowuje, a potwierdza ją sam autor, pisząc, że ogólna metodologia nauk „okazuje się poszczególnym przypadkiem ewentualnej ogólnej nauki o metodach zachowania się, gdyż uprawianie czynności naukowych jest poszczególnym przypadkiem robienia czegoś w ogóle” (Kotarbiński 1990: 60).

Gdy Kotarbiński pisał te słowa, prakseologia była jeszcze postulatem, a nie dokonaniem, stąd słowo „ewentualna”. W ćwierć wieku później, gdy Kotarbiński opublikuje *Traktat o dobrej robocie*, wątpliwości ustąpią pewności: „Tak, niewątpliwie, metodologia nauk, dyscyplina składowa logiki w szerszym tego słowa rozumieniu, jest poszczególnym przypadkiem metodologii ogólnej, a więc prakseologii”. Związane z praktycznością ujęcie manifestował Kotarbiński w związku z problematyką metodologiczną i epistemologiczną w jeszcze jeden sposób. Otóż 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...* poświęconego dynamice

postępu w dziedzinie usprawnień. Stanowisko Kotarbińskiego wobec metodologii nauk jest pochodną stanowiska wobec pojęcia metody, czemu dał wyraz w pracy *O pojęciu metody* (Kotarbiński 1993: 475 – 485). „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: 475 – 485). Modyfikując wyjściowe rozumienie metody definiuje ją Kotarbiński ostrożniej jako „sposób zastosowany ze świadomością możliwości jego zastosowania w przypadkach takiego typu, którego egzemplarz w danym przypadku rozpatruje osoba działająca” (Kotarbiński 1993: 475 – 485). 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. Wyróżnijmy w jej obrębie problematykę 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: 475 – 485). 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 (Kotarbiński 1993: 475 – 485) 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 sensy 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: 475 – 485). . Rozumiejąc metodologię jako dyscyplinę zdającą sprawę z działań badacza, nie mógł Kotarbiński nie podjąć wątku szerszego, naukoznawczego, które nazywał epistemologią empiryczną, albo pragmatyczną. Jakież tedy stanowisko zajmował filozof praktyczności w sprawie miejsca naukoznawstwa w filozofii rozumianej jako teoria wiedzy ludzkiej, wiedzoznawstwo – jak ją nazywał? „Oto filozofia tak ma się do wiedzy ludzkiej, jak ekonomia ma się do gospodarstwa ludzkiego: jest znawstwem istoty i form własnego obiektu rozmyślań, krytyką jego sprawności, systemem dorad służących jego doskonaleniu. Czy można tak rozumianą filozofię utożsamiać z epistemologią? Pytanie to całkowicie uzasadnione i trzeba się nim zająć, zważywszy na etymologię terminu. Wszak *episteme* po grecku to „wiedza” właśnie. Jednak utarło się rozumienie tego terminu zwężone w stosunku do jego genezy i składu. Epistemologią nazywa się raczej część wiedzoznawstwa dość wyraźnie wyodrębnioną. Chodzi tu o tendencję formowania się i funkcjonowania nauk jako całości dziejowo-społecznych w perspektywie możliwości wpływania ich losy przy pomocy środków społeczno-organizacyjnych. Zainteresowania epistemologów mają charakter historiozoficzny, socjologiczny, socjotechniczny wreszcie i nabierają w coraz wyższym stopniu charakteru wprost ekonomicznego w obliczu rozumnego powiązania wzajemnymi zależnościami badań naukowych i prac natury gospodarczej. Na terenie epistemologii spotyka się przeto filozofia z praktyką społeczną we współdziałaniu niezbędnym i współtwórczym” (T. Kotarbiński, *bd. Przegląd problemów nauk o nauce, Zagadnienia naukoznawstwa*, t. I, z. 2-3, s. 5-25).

VI. Filozofia praktyczna – etyka *sensu largo*

Trzy składowe filozofii praktycznej

Filozof praktyczności najważniejsze miejsce w swym systemie filozoficznym zarezerwował dla filozofii praktycznej (Gasparski 1990a), czyli etyki w znaczeniu szerszym, rozumiejąc przez nią mądrość życiową¹⁰, traktując ją jako teorię kierowania życiem duchowym człowieka. Do

¹⁰ Nawiąże do tego później J. M. Bocheński stwierdzając, że w prakseologii znajdują się wskazówki dotyczące mądrości życiowej właśnie.

filozofii praktycznej zaliczał: 1) felicytologię (hedonistykę, eudajmonologię), czyli nauki o życiu szczęśliwym, 2) prakseologię (metodologię ogólną, ogólną teorię czynu), czyli naukę o praktyczności działań, 3) etykę w sensie węższym (etykę właściwą, deontologię moralną), czyli naukę „o tym, jak trzeba żyć, aby zasłużyć na miano porządnego człowieka”. Nie są to nauki, zwracał uwagę Kotarbiński, w rodzaju matematyki, fizjologii, czy językoznawstwa, ani w znaczeniu francuskiego *science*, ni też znanstwa opisowego lub historycznego wytworów ludzkich. Ich zadaniem jest konstrukcja najracjonalniejszych programów postępowania z punktu widzenia satysfakcji, sprawności i godziwości. Etykę traktował Kotarbiński jako dyscyplinę praktyczną, a kulturę etyczną uznawał za składnik kultury filozoficznej, o czym wcześniej już była mowa. Polemizując z poglądami odnoszącymi etykę jedynie do odruchów serca i odmawiającymi głowie, którą się filozofuje, prawa do ingerencji w zagadnienia etyczne, pisał: „W ogóle w żadnej dziedzinie kultury nie ma wydoskonalień czysto uczuciowych, dla czysto sprawczych zawsze potrzebna się okazuje teoretyczna przyprawa. W miarę zaś rozrostu dziedziny, komplikowania się zależności w materiale i organizacji pracy, w miarę narastania wytworów i w ogóle w miarę postępów kunsztu – wszelka dyscyplina praktyczna intelektualizuje się coraz bardziej i bywa w końcu, że przyprawa staje się głównym składnikiem potrawy” (Kotarbiński 1993). Na pytanie, czy dotyczy to także etyki, udziela Kotarbiński odpowiedzi stanowczej i rzetelnej. Zwraca tedy uwagę na to, że zagadnienia dotyczące kwestii zarówno felicytologicznych, jak i moralnych składające się na mądrość życiową dotyczą nie tylko tego, kto się nad nimi zastanawia. Odnoszą się one do jego wychowanków, ale przecież nie tylko do indywidualów, lecz także do społeczeństw. Mądrość życiowa przeistacza się za sprawą pedagogiki w mądrość społeczną, w społeczną etykę. Z tym wiąże się np. sprawa moralności prawa, a to natrafia trudności nie tylko praktyczne, lecz także teoretyczne. „Bo, gdy etyka życia osobistego obraca się w kole możliwości dość ustalonych, mądrość społeczna staje w obliczu zadań tak nowych i skomplikowanych, jak nowe jest i skomplikowane co do swych form, w porównaniu ze starożytnym, nowoczesne społeczeństwo. Dla uświadomienia etycznego w obrębie kultury osobistej – wystarczy dziś, jak ongi, odbyć podróż szlakami mędrców greckich, lecz dla uświadomienia etycznego w obrębie reformy społecznej niezbędnym jest dzisiaj – choć niewystarczającym – przemyśleć też do głębi, a krytycznie, tragedię dziejów nowoczesnych, ideę socjalizmu oraz inne nowoczesne idee konkurencyjne. Etyka staje się coraz bardziej socjologiczna” (Kotarbiński 1993). Do tych, opublikowanych już w 1935 roku, słów historia najnowsza, aż po lata, miesiące i dni nawet

ostatnie, dodała nowe znaczenie. I to znaczenie wiążące się ściśle z cechą praktyczności filozoficznej refleksji Tadeusza Kotarbińskiego¹¹.

Felicytologia

Zainteresowania felicytologiczne Kotarbińskiego sięgają lat najwcześniejszych, bo tezy doktorskiej poświęconej utylitaryzmowi w etyce Johna Stuarta Milla i Herberta Spencera. W rozprawie tej przeprowadził jej autor porównanie etyk obu angielskich filozofów, zarzucając Spencerowi naturalizm, a nawet biologiczny ewolucjonizm w traktowaniu spraw przynależnych humanistyce. Ujawnił zbieżność poglądów obu autorów na traktowanie jako największego dobra największej sumy szczęścia powszechnego. Ujawnił bowiem to, co u Milla podane zostało jawnie i wprost, a co Spencer ukrył pod maską problemu osiągnięcia dobra największego oraz traktowania dobra powszechnego jako zachowania gatunku albo społeczności. Etykę Milla ocenił wyżej niż Spencera, a to za przyczyną egoizmu i niskiego hedonizmu głoszonego przez tego ostatniego. Dalszą analizę zagadnień etycznych uzależnił od rozwoju aksjologii ogólnej i ogólnej praktyki, jak podówczas nazywał teorię czynu. Kotarbiński wypowiadał się przeciw utylitaryzmowi, wykazując fałszywość rachunków szczęść i nieszczęść, do których nakłaniali utylityści, podając proste, a trafne argumenty przemawiające na korzyść chrystianizmu nazywanego etyką litości. Argumenty ekonomiczne nie mogą służyć za dowód dla norm moralnych. Co się zaś tyczy etyki litości, to sądzi Kotarbiński, że przysługuje jej prawda. Argumentem na rzecz tej tezy jest odmiennosc przeżycia, doznania emocjonalnego, gdy pomoże się cierpiącemu. Doznaje się wówczas *sui generis* „napojenia własnej emocji” tak jak picie wody zaspokaja pragnienie. Co więcej, przejście obojętne obok cierpiącego wywołuje poczucie postępowania przeciw „głosowi sumienia”. A przecież nie doznaje się takich uczuć, gdy szczęśliwemu nie doda się szczęścia ponad już przezeń posiadane. W związku z poruszonymi tu zagadnieniami przypomnieć należy wcześniej poruszoną kwestię granic praktyczności. Otóż zewnętrzne ograniczenia praktyczności uzyskują w świetle krytyki utylitaryzmu

¹¹ Dowodu dostarczą opublikowane dopiero w 1989 roku refleksje osobiste Kotarbińskiego z wizyty w Moskwie w połowie 1945 roku, kiedy to Kotarbiński był jednym z członków delegacji uczonych polskich zaproszonych przez Akademię Nauk ZSRR. Wrażenia te kończy słowami: „Konieczność dziejowa wiąże nas z nimi. Musimy próbować iść razem. Ale czy będzie to znośne, zwłaszcza dla miłośników swobody duchowej i praw indywidualnych człowieka i obywatela? Za parę lat może wybuchnąć konflikt między światem angielskim a kolosem sowieckim. Jeśli wojna się z tego wyłoni – po której stronie nam wypadnie? Oto pytanie, które nie zostało na dnie kieliszka, skoro wyparowało zeń oszałamiające wino bankietów...” (Kotarbiński 1989).

i opcji etyki litości dodatkowe naświetlenie, a dzięki temu przedstawiona wcześniej argumentacja – pogłębienia. W lat bez mała dwadzieścia później zabrzmiał ponownie głos Kotarbińskiego w sprawach felicytologicznych. „Zabrzmiał” jest tu słowem najlepszym, bowiem zanim eseje o ideałach zostały utrwalone na piśmie, wygłosił je Kotarbiński na falach rozgłośni warszawskiej w cyklu zatytułowanym *Główne cele dążeń ludzkich*. Tam zainteresowany czytelnik znajdzie scharakteryzowane pojęcie „dobrobytu” i krytyczną prezentację nurtów „życiowego samokierownictwa”. Jest tam także mowa o „zwycięstwie” oraz „powinności”. Doktryną felicytologiczną Kotarbińskiego, choć graniczącą zarówno z etyką właściwą oraz prakseologią, jest realizm praktyczny – postawa ludzi poważnych mitygowana względami pożytku pozostałych członków społeczeństwa. Cechami wyróżniającymi realistę praktycznego są: trzeźwe patrzenie na świat, branie za punkt wyjścia tego, co aktualnie istnieje, respektowanie warunków i granic możliwości działań, trafne ustalanie hierarchii ważności względów przy wyznaczaniu dyrektyw konkretnych czynów i planów. Realizm praktyczny, tę – jak powiadał Kotarbiński – postawę ojcowską, postawę wytrawnych opiekunów spopularyzował jej projektodawca w *Medytacjach o życiu godziwym*. Postawa ojcowska, jej konsekwencje wspólne doświadczeniu wszystkich ludzi (por. Auspitz 1987 – 1988), stały się podstawą etyki Tadeusza Kotarbińskiego – etyki spolegliwego opiekuna. Przedtem jednak nastąpiło rozstanie z tradycją, w jakiej Kotarbiński wzrastał i do jakiej odnosił się z pełnej pozytywnej emocji uczuciem. Napisze później „droga zerwania z religią (...) prowadziła poprzez uświadomienie intelektualne, poprzez krytykę tradycyjnych pouczeń z punktu widzenia ich sensowności, zasadności, prawdziwości. Nie był to bynajmniej bunt serca, przeciwnie, dom opustoszały i ociemniały, dom, w którym zabrakło światła prawdy opuszczało się z tęsknotą, pozostawiając na jego ścianach miłe sercu obrazy (...). Nie było w tym rozwodzie ani trochę szyderstwa w stosunku do tego świata idealnego, który się kochało w dobie wiary. Apostata stał się ateistą, nie bezbożnikiem. A wielka to (...) tych słów różnica. Ateizm jest postawą intelektualną, przeświadczeniem z rubryki sądów egzystencjalnych (...) «Bezbożnik» – to w moim rozumieniu arogant w odniesieniu do czcigodnych elementów religii. Jego stosunek do ideałów religijnych jest szyderczy. Nie ma żadnego powodu, by ateista musiał być bezbożnikiem” (Smoczyński 1987: 206).

Etyka właściwa

Etyką właściwą nazywa Kotarbiński dociekania znamion wartości moralnej postępowania ludzi. W dociekaniach tych rozróżnia on dwie wartości skrajne: czcigodność („coś godnego szacunku”) i haniebnosc

(„coś godnego pogardy”). Kotarbiński wyróżnił następujące antytezy motywów postępowania ludzi: dobroć – okrucieństwo, uczciwość – nieuczciwość, bohaterstwo – tchórzostwo, dzielność – opieszałość, opanowanie – uleganie pokusom. Antytezy te, zdaniem filozofa, wyczerpują wymiary wartościowania czynów. Inne wymiary mają charakter wartości wtórnych (np. cynizm jest haniebnym wtórnym). Dalej odróżnia Kotarbiński dwa ideały swej etyki: ideał pozytywny i negatywny. Ideałem pozytywnym jest ideał opiekuna spolegliwego, to jest takiego, na którego można liczyć w trudnych okolicznościach, niebędącego egoistą, mającego serce dla kogoś, człowieka rzetelnego, odważnego, dzielnego i opanowanego. Ideałem negatywnym (przeciwideałem) jest zdrajca, egoista o sercu złośliwym, lękający się o własną skórę, niechętny co do wysiłku na rzecz innych, zainteresowany środkami dla hulawczego trybu życia wedle niepohamowanych kaprysów, znęcający się nad osobami, nad którymi sprawuje opiekę, niegodny zaufania, lekceważący zaciągnięte zobowiązania. Etyka Kotarbińskiego nie jest pochodną ani religii, ani filozofii, ani ideologii uprzednio przyjętych, czy założonych. W tym sensie jest ona właśnie etyką niezależną. Jest ona niezależna w jeszcze jednym znaczeniu – jej probierzem jest sumienie każdego podmiotu działającego, sumienie będące „sędzią nad sędziami”. Zarówno etyka, jak i prakseologia Kotarbińskiego dostarczają ważnego argumentu dla współcześnie uprawianej etyki gospodarczej zwanej powszechnie etyką biznesu (Gasparski 2000; Gasparski, Ryan 1996).

Prakseologia

Trzecia składowa filozofii praktycznej to prakseologia, zwana na przestrzeni jej tworzenia przez Kotarbińskiego już to praktyką, już to teorią czynu, już to metodologią ogólną, już to teorią sprawnego działania. Rozwijała się ona w miarę budowy systemu filozoficznego autora – filozofii praktyczności – sama czerpiąc soki z kolejnych stadiów budowy tego systemu, dostarczając systemowi podpowiedzi refleksyjnego konstruktora. Początki prakseologii Kotarbińskiego są tożsame z początkami jego filozofii. Wówczas to poddał analizie pojęcia celu czynu i celu akcji, pozycji, sytuacji przymusowej. W dalszej kolejności – już pod wpływem autora francuskiego A.V. Espinasa, twórcy podstawowego dzieła prakseologicznego (Alexandre, Gasparski 1999) oraz Rosjanina A.A. Bogdanowa, twórcy tektologii – tworzone zostały zasady teorii czynu. Skupił się Kotarbiński na pojęciu sprawstwa, budując jego definicję analityczną, którą potem zmodyfikował, odnosząc sprawstwo do przyrodzonego następstwa zdarzeń. Embrionalnym wykładem prakseologii jest opublikowany w roku 1934 tomik *Czyn*, a jej programem zaprezentowany na Kartezjańskim Międzynarodowym

Kongresie Filozoficznym (Paryż 1937) referat *O istocie i zadaniach metodologii ogólnej (prakseologii)*, wedle którego na prakseologię składa się: analiza pojęć dotyczących wszelkiego działania celowego, oparta na typologii czynu krytyka danych w praktyce rzeczywistej sposobów działania ze względu na ich sprawność, skuteczność, celowość, praktyczność, część normatywna zawierająca wskazania nadające wszelkim działaniom zalety większej dzielności technicznej. Jednym z działów prakseologii jest teoria walki, która dała początek koncepcji tzw. kooperacji negatywnej, przeciwstawianej kooperacji pozytywnej (zorganizowanego działania). Pełnego wykładu doczekała się prakseologia w *Traktacie o dobrej robocie*¹². Prakseologia klasyczna skodyfikowała utylitarne wartościowanie działań¹³ skupione wokół pojęcia sprawności. Naturalność tego wartościowania skłoniła przedstawicieli nauk praktycznych do upatrywania w prakseologii przewodnika, dostarczającego podstaw metodologicznych uprawianych przez nich naukom (Gasparski, Pszczolowski 1983). Kotarbiński nie napisał wprawdzie odrębnego dzieła poświęconego metodologii dyscyplin praktycznych (Gasparski 1983), lecz metodologię tę uprawiał w związku z wcześniej scharakteryzowaną metodologią nauk oraz prakseologią (Kotarbiński 1983). Tym, co odróżnia nauki praktyczne od innych nauk jest – zdaniem Kotarbińskiego – projektowanie. Naukami praktycznymi jest nie tylko etyka czy nauki inżynierskie, są nimi także medycyna, nauki prawne, ogólnie wszelkie takie dyscypliny, które stawiają sobie jako jedyny cel główny coś innego, niż zdobywanie nowych prawd. Nauki praktyczne zmierzają do realizacji w rzeczywistości tego, co zamierzone i opisane projektem. Różnią się zatem nauki praktyczne od pozostałych specjalności badawczych stosunkiem do zgodności między opisem a rzeczywistością. Dla jednych nauk (teoretycznych, jak bywają nazywane) jest to stosunek sprawozdawczy – rzeczywistość jest oryginałem, opis zaś obrazem, dla nauk praktycznych właśnie przeciwnie – opis jest *sui generis* oryginałem (dziś mógłby ktoś powiedzieć – wirtualnym) służącym do kształtowania na jego podstawie pożądanego tworu realnego. Temat ten podjął Kotarbiński już w początkach swej twórczości filozoficznej (Gasparski, Miller 1987: 11 – 15).

¹² Początkowo ukazał się jego zarys pt. *Zasady dobrej roboty* (1946), a następnie dzieło skończone (1955), które doczekało się licznych wznowień uzupełnianych aneksami. *Traktat* w jego kanonicznej postaci jest kolejnym tomem *Dzieł wszystkich* (Ossolineum, Wrocław 2000).

¹³ Utylitarne nie w sensie etycznym, lecz technicznym.

Praktyczność spełniana

Praktyczność była dla Kotarbińskiego nie tylko przedmiotem refleksji filozoficznej. Praktyczność Tadeusz Kotarbiński uprawiał, spełniając role społeczne, jakie wypadło mu pełnić. Ich wspólnym mianownikiem było nauczycielstwo. Troszczył się więc o dostęp do pełnej i autentycznej informacji, o zgodność opisu rzeczywistości dokonywanego przez nauczyciela z jego przekonaniem o rzetelności tego opisu, o wolny od obaw dialog nauczyciela ze wszystkimi, z którymi taki dialog pragnie on prowadzić w celu pozyskania pełni wiedzy i jej zgodności z tym, co sam myśli w sprawach, których owa wiedza dotyczy, o usunięcie różnych tabu. Czy zawsze mógł niezawodnie spełniać to, do czego dążył? Z pewnością nie, ale dawał temu wyraz i w okresie tzw. getta ławkowego przed wojną, gdy wykladał na stojąco po stronie skazanych na getto, i w okresie powojennym, gdy podpisał list intelektualistów polskich do władz PRL w sprawie cenzury. Zwracał uwagę na to, że marksizm poświęca poszczególnego człowieka na rzecz zmiany społecznej, wobec której człowiek był jedynie obciążonym obowiązkiem uczestnikiem służebnym wobec idei. Jakże trafne okazały się wypowiedziane w związku z tym przestrogi Tadeusza Kotarbińskiego, widać dziś po latach. Opowiadając się za przyrodniczym poglądem na świat, nie redukował doń mądrości życiowej. Wyraźnie pisał, że jądro tego zespołu zagadnień filozoficznych jest humanistyczne, a ja ko argument podawał to, że istota zagadnienia sprowadza się do pytania „Co robić, żeby życie miało sens?”. Poszukując odpowiedzi, w trudzie wysiłku intelektualnego przecież, sięgamy po wszelkie możliwe oferty jawne lub domyślne. „Otóż tak rozumiana filozofia jest czymś niezmiernie ważnym, gdyż o mądrość życiową warto się starać z nie mniejszą gorliwością niż o bezpieczeństwo fizyczne, żywność i zarobek (...) Jeśli jej zabraknie, albo zamiast niej wypełni wnętrze psychiczne człowieka złowroga jej deformacja, wówczas z duszy dziecięcej dostępnej różnorodnym możliwościom, w negatywnych warunkach częstokroć powstaje jaźń nieszczęsna, zła dla siebie i dla innych: gotów chuligan, nicpoń, wykolejeniec, przestępca (...). Więc bardzo to ciekawe pytanie, czy staramy się dość gorliwie o filozofię rozumianą jako mądrość życiowa” (Kotarbiński 1986: 23).

Zakończenie

Licznych miał Tadeusz Kotarbiński uczniów oraz wielu było i jest kontynuatorów jego filozofii. To w ich pracach i ich nauczaniu przekazywane są kolejnym pokoleniom elementy filozofii praktyczności – systemu filozoficznego znakomitego polskiego filozofa. Stosunek uczniów do Mistrza najlepiej wyrażają słowa opublikowane w przedmowach do dwu książek. Oto co pisali ci uczniowie, którzy opublikowali – przed wojną – pierwszą serię *Fragmentów filozoficznych*: „Profesor Kotarbiński jest nam drogi nie tylko jako uczony, nie tylko jako nauczyciel na polu teorii. Jest nam drogi przez swą wrażliwość na zło i krzywdę, przez żywy stosunek do spraw społecznych, przez swą odwagę wobec siebie i wobec innych, przez głębokie poczucie odpowiedzialności i gotowość brania tej odpowiedzialności na siebie, gdy zajdzie potrzeba ciężkiej decyzji, od której inni woleliby się uchylić. A wreszcie przez swą niepowszednią uczciwość o dobroć. Ktokolwiek znalazł się w otoczeniu Profesora, musiał odczuć to promieniowanie moralne, które sprawia, że niepodobna przejść obok Niego, aby się coś w człowieku nie zmieniło. Pomędzy Profesorem a Jego uczniami wytworzyła się swoista więź, której nie osłabia bynajmniej to, że łączy ona ludzi o różnych zainteresowaniach teoretycznych, o różnych poglądach naukowych i przekonaniach społecznych” (*Fragmenty...* 1934: 3). Po wojnie, gdy ukazywał się pierwszy zbiór prac Kotarbińskiego, w przedmowie do *Wyboru pism* Tadeusza Kotarbińskiego czytamy: „Miewali ludzie mistrzów wielkich w dziedzinie intelektu. Miewają wzory moralne, które skłaniają do naśladownictwa. Miewają przyjaciół serdecznych i ofiarnych, ale rzadko się zdarza, aby kto w swoim nauczycielu mógł odnaleźć wszystkie te wartości” (z *Przedmowy do Wybór pism* 1957 – 1958). Takie nauczycielstwo, będące praktyczności najwyższej próby spełnieniem, z najszlachetniejszego utworzone kruszcu, zdarzyło się w polskiej filozofii dwudziestego stulecia tylko raz. Jest ono tej filozofii unikatowym spełnieniem (Gasparski 1989: 59).

Bibliografia

- Alexandre, V., Gasparski, W.W. (red.) (1999) *The Roots of Praxiology: French Action Theory from Bourdeau and Espinas to Present Days*. New Brunswick (USA) – London (UK).
- Auspitz, J.L. (1987 – 1988) O zbieżności prakseologii i etyki w filozofii Tadeusza Kotarbińskiego. *Prakseologia*, nr 101, s. 71 – 92.

- Bunge, M. (1979) *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 4, Ontology II: A World of Systems. Dordrecht: Reidel.
- Choroszy, J.F. (1997) *Poglądy etyczne Tadeusza Kotarbińskiego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Fragmenty filozoficzne. Ku uczczeniu piętnastolecia pracy nauczycielskiej prof. T. Kotarbińskiego w Uniwersytecie Warszawskim (1934) nakładem uczniów*, Warszawa.
- Gasparski, W. (1983) Metodologia nauk praktycznych Tadeusza Kotarbińskiego i jej kontynuacje. W: Gasparski, W., Miller, D. (red.) *Projektowanie i systemy: Zagadnienia metodologiczne*, t. IV. Wrocław: Ossolineum.
- Gasparski, W. (1987 – 1988) O pojęciu praktyczności. *Prakseologia*, nr 101, s. 57 – 70.
- Gasparski, W., Miller, D. (red.) (1987) *Projektowanie i systemy. Zagadnienia metodologiczne*, t. IX. Wrocław: Ossolineum.
- Gasparski, W. (1989) Filozofia praktyczności: Przyczynek do studiów nad fenomenem Tadeusza Kotarbińskiego w polskiej filozofii XX w. *Prakseologia*, nr 1 – 2 (103 – 103), s. 59 – 70.
- Gasparski, W. (1990a) Filozofia praktyczna Tadeusza Kotarbińskiego. W: Gasparski, W., Miller, D. (red.) *Projektowanie i systemy: Zagadnienia metodologiczne nauk praktycznych*, t. XI. Wrocław: Ossolineum.
- Gasparski, W. (1990) Uwagi o nauce o organizacji i zarządzaniu. *Prakseologia*, nr 3 – 4 (108 – 109), s. 7 – 16.
- Gasparski, W. (1991) Filozofia Tadeusza Kotarbińskiego filozofią praktyczności. W: Gasparski, W., Strzałecki, A. (red.) *Logika, praktyka, etyka: Przesłania filozofii Tadeusza Kotarbińskiego*. Warszawa: Towarzystwo Naukowe Prakseologii.
- Gasparski, W.W. (1993) *A Philosophy of Practicality: A Treatise on the Philosophy of Tadeusz Kotarbiński*. Helsinki: Societas Philosophica Fennicaki.
- Gasparski, W.W., Ryan, L.V. (1996) *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*. New Brunswick (USA) – London (UK): Transaction Publishers.
- Gasparski, W. (1999) *Prakseologia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania.
- Gasparski, W. (2000) *Wykłady z etyki biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Gasparski, W., Pszczołowski, T. (1983) *Praxiological Studies: Polish Contributions to the Science of Efficient Action*. Warszawa – Dordrecht: PWN – Reidel.
- Kotarbiński, T. (1958) Odpowiedź. W: *Wybór pism*, t. II – *Myśli o myśleniu*. Warszawa: PWN.

- Kotarbiński, T. (1957 – 1958) *Wybór pism*. Warszawa: PWN.
- Kotarbiński, T. (1961) *Kurs logiki dla prawników*. Warszawa: PWN.
- Kotarbiński, T. (1972) *Abecadło praktyczności*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kotarbiński, T. (1983) Metodologia umiejętności praktycznych: pojęcia i zagadnienia. W: Gasparski, W., Miller, D. (red.) *Projektowanie i systemy: Zagadnienia metodologiczne*, t. IV. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (1986) Dobra robota w filozofii. W: *Mysli o ludziach i ludzkich sprawach*. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (1986) *Mysli o ludziach i ludzkich sprawach*. Wrocław: Ossolineum, Wrocław.
- Kotarbiński, T. (1987) Teoretyk i praktyk wobec przyszłości: Notatka metodologiczna. W: Gasparski, W., Miller, D. (red.) *Projektowanie i systemy: Zagadnienia metodologiczne*, t. IX. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (1989) Co widziałem z „niska” i z „wysoka”: wrażenia z ZSRR opublikowane po 48 latach. *Polityka*, nr 24(1676).
- Kotarbiński, T. (1990) *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*. Warszawa: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (1993) *Dzieła wszystkie – Ontologia*, teoria poznania i metodologia nauk. Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (1999) Cel czynu a zadanie wykonawcy. W: *Dzieła wszystkie – Prakseologia*, cz. I. Warszawa: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (1957) *Sprawność i błąd (Z myślą o dobrej robocie nauczyciela)*. Warszawa: PZWS, Warszawa.
- Kotarbiński, T. (1967) *Obraz rozmyślań własnych*. W: *Fragmenty filozoficzne*, Seria trzecia. Warszawa: PWN.
- Kotarbiński, T. (bd) Przegląd problemów nauk o nauce. *Zagadnienia naukoznawstwa*, t. I, z. 2 – 3, s. 5 – 25.
- Mackiewicz, W. (2001) *Tadeusz Kotarbiński*. W: *Polska filozofia powojenna*, t. 1. Warszawa: Agencja Wydawnicza Witmark.
- Przedmowa* (1957 – 1958) Kotarbiński, T., *Wybór pism*. Warszawa: PWN.
- Smoczyński, P.J. (1987) *Tadeusz Kotarbiński. Pisma etyczne*. Wrocław: Ossolineum.
- von Mises, L. (1995) Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii (fragmenty). *Prakseologia*, nr 3 – 4 (128-129).
- Zarnecka-Biały, E. (1989) Logika jako narzędzie sprawnego działania. W: Doktor, K., Hajduk, E. (red.) *Humanizm, Prakseologia, Pedagogika*. Wrocław: Ossolineum.

Witold Kieżun

Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania

Założenia prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania

Już w trzy lata po opublikowaniu w 1955 roku przez Tadeusza Kotarbińskiego Traktatu o Dobrej Robocie” powstała z Jego inicjatywy w Polskiej Akademii Nauk Pracownia Ogólnych Problemów Organizacji Pracy przekształcona później w Zakład Prakseologii, kierowany kolejno przez Jana Zieleniewskiego, Witolda Kieżuna, Wojciecha Gasparskiego, Tadeusza Pszczołowskiego i ponownie Wojciecha Gasparskiego. Zakład ten miał za zadanie zarówno rozwijanie teoretycznej myśli prakseologicznej, jak i ukształtowanie jej pragmatycznego charakteru w formie dyscypliny na niższym poziomie uogólnienia jako teorii organizacji i zarządzania o wyraźnie praktycznym, normatywnym charakterze. Było to nawiązanie do idei, ujętej już w początkach twórczości naukowej przez Tadeusza Kotarbińskiego, rozróżniania nauk teoretycznych, dla których rzeczywistość jest oryginałem, a jej opis obrazem i nauk praktycznych, dla których opis jest *sui generis* oryginałem „służącym do kształtowania na jego podstawie pożądanego tworu realnego” (Gasparski 2002). Punktem wyjścia pracy tej instytucji była próba wstępnego zdefiniowania istoty prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania i jej miejsca w zespole nauk o działaniu, nazywanych przez

Tadeusza Pszczołowskiego (1978) ergologicznymi (od greckiego *ergon* – dzieło, a także działanie) przy zastosowaniu następujących klasycznych kryteriów definicji nauk:

- przedmiot badań, a więc zakres rzeczywistości objęty daną nauką,
- punkt widzenia, a więc tzw. wzgląd badania (z jakiego względu dany przedmiot jest analizowany),
- metoda formułowania twierdzeń,
- typ badania,
- forma twierdzeń.

Według tych kryteriów możemy skonstruować tablicę charakteryzującą prakseologiczną teorię organizacji w strukturze podstawowych nauk ergologicznych (tabela 1). **Ogólna teoria systemów** (Bertalanffy 1969) reprezentuje najwyższy poziom uogólnienia, wyjaśniając na wysokim poziomie abstrakcji mechanizmy funkcjonowania systemów w ogóle, bądź tylko systemów żywych. Przedmiotem badań, głównie dedukcyjnych jest funkcjonowanie systemu systemów, których wyniki mają charakter konstatacyjny.

Cybernetyka, stworzona przez N. Wienera, zdefiniowana w tytule jego podstawowej pracy *Cybernetyka, czyli sterowanie i komunikacja w zwierzęciu i maszynie*” i **prakseologia** mają podobny stopień ogólności twierdzeń wzajemnie się zazębiających. Prakseologia zajmuje się jednak sprawnością każdego działania ludzkiego, cybernetyka zaś bada złożone układy dynamiczne i procesy informacyjne określając zachowanie systemu w celu znalezienia zasad, metod i środków technicznych dla osiągnięcia optymalnych rezultatów sterowania. Należy zwrócić uwagę, że cybernetyka wskazuje na podobieństwo procesów sterowania w złożonych systemach przyrody ożywionej i nieożywionej, jednakowo więc traktuje w swoich rozważaniach człowieka i maszynę. Przedmiotem zainteresowani prakseologii jest jedynie indywidualne i zespołowe działanie człowieka. Prakseologia w ujęciu Kotarbińskiego jest umiejscowiona w etyce dzielonej na: naukę o życiu szczęśliwym (felicjologię), prakseologię – naukę o sprawnym działaniu i deontologię moralną, czyli naukę jak należy żyć by zasłużyć na miano porządnego człowieka. Prakseologia jest też zaliczana do logiki jako tzw. logika czynu. Mieści się w ten sposób również w metodologii, nauce o metodach, opisując jak należy działać sprawnie. Stąd też uzasadnione jest używanie wymiennie przez Tadeusza Kotarbińskiego jej nazw: metodologii ogólnej, ogólnej teorii czynu, ogólnej technologii działań. Tadeusz Pszczołowski (1978) w swojej *Małej Encyklopedii Prakseologii i Teorii Organizacji* podaje następującą definicję: „Prakseologia poszukuje najszerszych uogólnień odnoszących się do wszelkich form świadomego

i celowego działania rozpatrywanego ze względu na sprawność, konstruuje i uzasadnia dyrektywy praktycznej. nakazy, zakazy oraz zalecenia i przestrogi dotyczące wzmaganie sprawności i unikania niesprawności w działaniu. Wypracowuje system pojęć niezbędnych lub swoście przydatnych dla tych konstrukcji, zmierza do ujęcia ich w system dedukcyjny i do sformalizowania twierdzeń”. **Teoria (nauka) organizacji i zarządzania** reprezentuje niższy niż prakseologia stopień uogólnienia. Koncentruje się przede wszystkim na problemach sprawności organizacji zespołów ludzkich działających w instytucjach zarządzanych, a więc takich, w których można wyodrębnić człon kierowniczy. Według profesora Kotarbińskiego(1969), „ogólna teoria organizacji, a ściślej - ogół ocen sprawności dotyczących swoście kooperacji pozytywnej zespołów wyodrębnionych postaci działań ludzkich – stanowi jedną z części szczegółowych prakseologii, rozumianej jako ogół ocen sprawności mających walor we wszystkich zawodach. Prakseologia, bowiem, tak rozumiana, zawiera tezy ogólniejsze dotyczące łącznie działań indywidualnych, kooperacji negatywnej i kooperacji pozytywnej, oraz tezy bardziej szczegółowe, dotyczące swoście każdej z tych trzech wyodrębnionych postaci działania”. Tadeusz Pszczołowski, w swojej „Małej Encyklopedii Prakseologii i Teorii Organizacji” (1978), określa teorię organizacji jako „dział prakseologii, którego przedmiotem badań i dociekań są współdziałanie i walka w obrębie zespołów ludzkich tworzących organizację i warunki sprawności ich funkcjonowania”. Profesor Jerzy Kurnal (1969) twierdzi, że: „prakseologia nie zajmuje się formami organizacyjnymi działania. Wykrywa ona cechy sprawności wspólne dla wszystkich działań, niezależnie od ich form zorganizowania. Natomiast z chwilą, gdy prakseolog w dociekaniach swoich zaczyna uwzględniać formy organizacyjne działań, opuszcza on teren badań prakseologii i przechodzi na teren badań teorii organizacji i zarządzania”. Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania posługuje się podstawową aparaturą pojęciową prakseologii, wzbogacając ją pojęciami przyjętymi z ogólnej teorii systemów, cybernetyki i amerykańskich teorii organizacji i zarządzania zintegrowanych w podejściu systemowym. Bolesław Kuc, w swojej definicji podanej w ramach opracowania pod redakcją A. K. Koźmińskiego (1983), dodaje jeszcze cechę przyjmowania postulatów konkretyzmu i adekwatności twierdzeń. Wielodyscyplinarność omawianej teorii, podobnie jak i prakseologii, wynika z bogactwa czynników oddziałujących na sprawność działania organizacji, która jest funkcją:

- doboru, kwalifikacji i zachowania człowieka,
- struktury dynamicznej - organizacji procesu pracy,
- struktury statycznej, podziału kompetencji, hierarchii, ustalenia więzi służbowych, funkcjonalnych, informacyjnych i technicznych,

- obiegu informacji i procesu decyzyjnego,
- technologii i poziomu instrumentalizacji, a więc ilości i jakości narzędzi, maszyn i urządzeń,
- ilości i jakości posiadanych zasobów rzeczowych,
- materialnego środowiska pracy,
- oddziaływania środowiska ekonomicznego, technologicznego i społeczno-politycznego.

Tabela 1. Charakterystyka nauki o organizacji i zarządzaniu na tle innych nauk

Dyscyplina naukowa Kryteria charakterystyka	Ogólna teoria systemów	Prakseologia	Cybernetyka	Nauka o organizacji i zarządzaniu
Przedmiot badania	System systemów	Działanie ludzi	Sterowanie i informacja	Organizacja zespołów ludzkich
Wzgląd badania	Funkcjonowanie	Sprawność	Związki przyczynowo skutkowe, sprawność sterowania	Sprawność
Metoda formułowania twierdzeń	Głównie dedukcja	Indukcja i dedukcja	Indukcja i dedukcja	Sprawność
Typ badań	Konstatacyjne	Głównie prospektywne	Konstatacyjne i prospektywne	Prospektywne
Forma twierdzeń	Twierdzenia metodologiczne	Twierdzenia teoretyczne i dyrektywy praktyczne	Twierdzenia teoretyczne	Twierdzenia teoretyczne i dyrektywy praktyczne

Aby określić warunki sprawności tych wszystkich elementów, należy wykorzystać wyniki szczegółowych dyscyplin naukowych, które zajmują się tymi czynnikami, a które są dla teorii organizacji i zarządzania naukami pomocniczymi. Prakseologiczna teoria (nauka) organizacji i zarządzania, niezależnie od swego rodowodu prakseologicznego, jest syntezą wyników badań wielu dyscyplin i jako taka nie da się

umieścić w żadnym z tradycyjnie wyodrębnionych pionów naukowych. Nie można jej określić jako naukę humanistyczną, występuje w niej bowiem wiele treści technicznych i matematycznych, nie można też zakwalifikować do nauk technicznych i matematycznych, bo w ten sposób zubożyłoby się jej walor humanistyczny. Uwzględnienie tej wyjątkowej sytuacji wydaje się ważne, ułatwi bowiem krytyczne ustosunkowanie się do tendencji jednostronnego podejścia do problemów sprawności działania organizacji. W wyniku szeroko zakrojonej analizy ukształtował się zarys modelu prakseologicznej teorii, czy skromniej nazywanej – nauki organizacji i zarządzania, obejmującej następujące założenia:

- **Ontologiczne.** Sprawność jako atrybut organizacji będącej teleologiczną informacyjną całością składającą się z części współprzyczyniających się do powodzenia całości, której zarządzanie jest procesem decyzyjnym wg zintegrowanego systemowego cybernetycznego modelu *input – output* w środowisku ekonomicznym, technologicznym i społeczno-politycznym.
- **Epistemologiczno-metodologiczne.** Badania indukcyjno-empiryczno-dedukcyjne.
- **Aksjologiczne.** Ogólno-humanistyczny system wartości fair play – odniesiony do kryterium sprawności i całego arsenału prakseologicznych utylitarnych ocen.
- **Skali.** Makro-Mezo-Mikro.
- **Poziomu.** Powyżej średniego poziomu abstrakcji o dwustronnych walorach normatywnych sprawności i niesprawności (jak należy i jak nie należy robić). Wyżej przedstawione założenia mogły budzić i budziły cały szereg wątpliwości, choćby co do aksjologicznej roli sprawnej roboty. Ocenianie działań tylko ze względu na ich prakseologiczną utylitarną sprawność, a więc osiągnięcie zamierzonego celu przy minimalizacji kosztów mogłoby doprowadzić do paradoksalnej pozytywnej oceny np. obozu w Auschwitz. Stąd też i przyjęcie określonych założeń aksjologicznych nawiązujących do racjonalistycznej koncepcji deontologii moralnej rozwijanej przez Tadeusza Kotarbińskiego. Warto tu przypomnieć słynne powiedzenie profesora Kotarbińskiego: „świńskie środki uświniają dzieło” i, że w dłuższym przedziale czasowym gubią efekt sprawnościowy. Faktem jest, że teza ta potwierdziła się np. w rozwoju i upadku reżimu komunistycznego w Rosji. Niezależnie jednak od tych stale dyskusyjnych fragmentów przyjętych założeń były one wystarczająco zarysowane dla prowadzenia rozwojowych badań i kształtowania dyrektyw dobrej roboty.

Zarys rozwoju prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania w latach 1956 – 1989

Polityczna „odwilż” 1956 roku umożliwiła zasadniczą zmianę nastawienia w stosunku do szeroko rozumianej teorii organizacji i zarządzania, której kapitalistyczny amerykański rodowód z góry ją dyskwalifikował w oczach komunistycznej nomenklatury okresu stalinowskiego lat 1945 – 1956. *Traktat o Dobrej Robocie* Tadeusza Kotarbińskiego, pierwsze kontakty stypendialne z amerykańską szkołą *human-relations*, kształtowaną pod silnym wpływem teoretycznej idei dezalienacji klasycznego socjalizmu (Kieżun 1991), stworzyły nową atmosferę politycznej przychylności dla racjonalnej myśli organizacyjnej. Stąd też lata 60. i 70. XX wieku były okresem dynamicznego rozwoju myśli prakseologicznej. W 1969 roku został utworzony Komitet Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, w skład którego weszli trzej przedstawiciele nurtu prakseologicznego: Tadeusz Kotarbiński, Jan Zieleniewski i Witold Kieżun. W ten sposób organizacja i zarządzanie zostały wyodrębnioną samodzielną częścią nauki. We wszystkich uczelniach ekonomicznych, prawniczych i szkołach politechnicznych wprowadzono przedmiot „organizacja i zarządzanie” i szeroko rozpropagowano hasło „dobrej roboty”, w skrócie „DO-RO”, organizując konkursy dobrej roboty i różne formy współzawodnictwa. Organizowano też kursy organizacji i zarządzania dla najwyższej kadry kierowniczej, prowadzone również w ośrodku rządowym w Jadwisinie. Prof. Leszek Krzyżanowski w swojej pracy *Nauki Organizacji w Polsce w latach 1900 – 1995* słusznie więc określa lata 1969 – 1980 jako „okres nobilitacji i rozkwitu nauk organizacji w Polsce. Jej poważnym ograniczeniem w praktyce wdrożeniowej był jednak stale istniejący dogmatyzm totalitarnego ustroju, zakładający priorytet politycznych założeń nad sprawnością działania. Zarysowujący się konflikt prakseologia – polityka, istniejący niestety również w ustroju demokracji liberalnej, jest jednym z podstawowych problemów współczesnej rzeczywistości. Pierwszym, nawiązującym do *Traktatu o dobrej robocie* dziełem, mającym na celu upowszechnienie wiedzy prakseologicznej i idei dobrej roboty, były *Zasady sprawnej roboty*, wydane w 1960 roku i wielokrotnie wznawiane. Tadeusz Kotarbiński we wstępie do tej książki pisze o niedobrej robocie w Polsce, o ślamazarnym tempie załatwiania spraw, o upowszechnionym brakoróbstwie. Sekret stymulowanego usprawnienia, to przede wszystkim rozwój wiedzy o sprawnej robocie i upowszechnienie tego hasła.

Punktem wyjścia pracy Pszczołowskiego było wyjaśnienie roli prakseologii jako swoistej gramatyki czynu, teorii sprawnego świadomego, umyślnego działania nawet pod przymusem. Sprawność działania określana jest opisowo jako pewien ideał łączący w sobie wszystkie zalety dobrej roboty. Pszczołowski zaczynając metodycznie od aparatury pojęciowej definiuje obrazowo, posługując się opisem sytuacyjnym, takie pojęcia jak: czyn, narzędzie, tworzywo, wytwór, zdarzenie, rzecz, materiał, sposób działania, metoda, dzieło. Następnie konsekwentnie analizuje proces sprawnego działania, zaczynając od planowania czynności, twierdząc że: „dobre przygotowanie to połowa roboty”. Rozważania nad funkcją planowania są okazją do pogłębionej refleksji nad praktyką wysuwania hipotez i metody prób i błędów. Nawiązując do idei Kotarbińskiego twierdzi, że dobry plan w syntetycznym ujęciu powinien być: celowy, wykonalny (i to wykonalny sprawnie), zgodny wewnętrznie, przejrzysty w strukturze, niezbyt szczegółowy, giętki, długodystansowy, podający terminy wykonania poszczególnych etapów i realizacji całości. W toku dalszych wywodów Pszczołowski koncentruje się na istotnym, poza skutecznością, elemencie sprawności, a mianowicie ekonomią wysiłku i koordynacją działań zespołowych, a następnie - na procesie podejmowania decyzji z uwzględnieniem badań operacyjnych i metod matematycznych. Końcowe ujęcie sprawnego działania obejmuje syntetyczny zestaw jego cech:

- skuteczność, a więc osiągnięcie zamierzonego celu,
- dokładność – najbliższej zbieżności ze wzorem,
- staranność – wytrwałe wykonanie z troską o udatność wytworu, ewentualnie uzupełnionego o pozytywne cechy dodatkowe, nie odbiegające zbyt daleko od wzoru;
- poprawność – pozbawienie usterek;
- ekonomiczność, wydajność i oszczędność działania wydajnego przy minimalnym wydatkowaniu energii.

Działanie o najwyższym poziomie sprawności to mistrzostwo. Dzieło Pszczołowskiego, świadczące o wielkiej erudycji autora z równą łatwością cytującego zarówno autorów starożytnych, jak i współczesnych, jest swoistym fenomenem w bogactwie historycznego przeglądu zasad sprawnego działania i próbie „upraktycznienia” ogólnych dyrektyw prakseologii. Kolejnym ważnym wydarzeniem dla rozwoju myśli prakseologicznej była publikacja *Małej Encyklopedii Prakseologii i Teorii Organizacji* Tadeusza Pszczołowskiego (1978). Jest to światowy ewenement – opracowanie przez jednego autora fachowej encyklopedii dotyczącej określonej dyscypliny naukowej. Każde pojęcie podawane w czterech językach jest wyczerpująco zdefiniowane i odniesione

do literatury je omawiającej. W wyniku dalszych prób podstawowych badań nad prakseologiczną teorią organizacji i zarządzania powstało parę ważnych pozycji mających również charakter podręczników akademickich. Rolę podstawowego podręcznika odegrało monumentalne dzieło pierwszego kierownika Zakładu Prakseologii – Jana Zieleniewskiego *Organizacja Zespołów Ludzkich* (1965) i następne *Organizacja i zarządzanie* kilkanaście razy wznawiane przez PWN. Zieleniewski, zakładając teoretyczny charakter swoich rozważań, rozumie pod pojęciem „teoria” uproszczony opis rzeczywistości w celu uwydatnienia tego, co się w niej z jakiegoś względu uważa za istotne” (Zieleniewski 1965: 17). Ten teoretyczny charakter rozważań o wyraźnie indukcyjnym charakterze zdaniem Zieleniewskiego nie jest przeciwstawny praktycznemu charakterowi nauk o organizacji i zarządzaniu, ponieważ przez nauki praktyczne rozumiemy „nauki o prawidłowościach zachodzących w działaniu”. Akceptując praktyczny charakter teorii organizacji i zarządzania, Zieleniewski wyjaśnia relatywizm wytycznych praktycznego działania. Strukturę też ogólnych o charakterze normatywnym można przedstawić następująco: „Jeżeli w okolicznościach „o” podmiot działający „p” zachowa się w sposób „z”, to zgodnie ze znanymi prawidłowościami „naturalnego” rozwoju wydarzeń „n” spowoduje stan „s” rzeczy „r” pod względem „w” w okolicznościach „o”. Jeżeli więc, będąc „p” chcesz osiągnąć stan „s” rzeczy „r” pod względem „w”, w okolicznościach „o”, to zachowaj się w sposób „z” (Zieleniewski 1965: 19). Sposób działania „z” jest zmienną zależną od pozostałych zmiennych, dopóki więc nie znamy, jak mówi Zieleniewski, celu i sytuacji działania, konkretna wytyczna jest nieokreślona. Stąd zestaw dyrektyw ma jedynie charakter ułatwiający zrozumienie sensu zasad ogólnych raczej orientowanie się w zmiennych i skomplikowanych sytuacjach „do których należy dostosowywać rozwiązania organizacyjne niż próbę wyliczenia możliwych wariantów takich sytuacji; nastawienie na twórcze stosowanie teorii i posługiwanie się zestawem pytań kontrolnych niż próbę wyposażenia czytelnika w katalog gotowych rozwiązań” (Zieleniewski 1965: 20). Zieleniewski podkreśla więc relatywizm dyrektyw praktycznych, nawiązując również do prakseologicznej koncepcji antynomii sprawnego działania, obejmującej pięć podstawowych par zachowań ekstremalnych, między którymi należy znaleźć Arystotelesowski złoty środek dostosowany do danego środowiska i aktualnych warunków działania. Są to:

- Specjalizacja – Uniwersalizacja;
- Aktywizacja – Ograniczenie Działania;
- Kunktacja – Antycypacja;

- Utrzymanie określonego poziomu zasobów – Pełne wykorzystanie zasobów;
- Koncentracja sił – Zabezpieczenie wszystkich kierunków działania.

Punktem wyjścia rozważań Zieleniewskiego, podobnie jak i poprzednio Pszczołowskiego, była struktura aparatury pojęciowej prakseologii, zarówno pojęcia: organizacji, sprawności, korzystności, jak i zestawu postaci sprawnego działania. Zieleniewski zwraca uwagę, że wprawdzie *Traktat o dobrej robocie* zawiera specjalny rozdział poświęcony działaniu zbiorowemu, „ale zgodnie z zasadą przechodzenia od zjawisk prostych do bardziej złożonych – główny nacisk położono na działania jednopodmiotowe”. Stąd też i koncepcja rozwinięcia problematyki działania zbiorowego, organizacji zespołów ludzkich. W związku z tym na centralne miejsce wysuwa się pojęcie organizacji. Abstrahując od znaczenia rzeczowego organizacji jako np. przedsiębiorstwa, jednostki administracji publicznej czy urzędu i znaczenia czynnościowego polegającego na organizowaniu jakichś działań, Zieleniewski koncentruje się na znaczeniu atrybutowym, a więc na próbie odpowiedzi na pytanie, co „różni całość „zorganizowaną od niezorganizowanej”, co jest immanentną cechą organizacji? Odpowiada, nawiązując do definicji prof. Kotarbińskiego: **„Organizacja - ogólnie pojęta cecha rzeczy lub ciągów zdarzeń, rozpatrywanych jako złożone z części oraz ze względu na stosunek tych części do siebie nawzajem i do całości, a polegająca na tym, że części współprzyczyniają się do powodzenia całości”** (Zieleniewski 1965: 83). Harmonijne współdziałanie części określa podstawowy element sprawności, którą jest łączność. Traktując ją jako najistotniejszy element atrybutu organizacji, Zieleniewski pisze: „Gdyby ktoś sądził, że możliwe jest współprzyczynianie się bez łączności między współprzyczyniającymi się elementami, to do jego użytku musielibyśmy uzupełnić nasze określenie organizacji, dodając, że chodzi nam o takie właśnie współprzyczynianie się, które zakłada łączność” (Zieleniewski 1965: 115). Istotnym fragmentem dzieł Zieleniewskiego jest opracowanie metod kształtowania twierdzeń prakseologicznej teorii, wyróżniające pięć grup dróg prowadzących do ich budowy. Punktem wyjścia zabiegów metodologicznych jest obserwacja rzeczywistych instytucji. Może ona być „niemetodyczna”, w wyniku której powstaje „intuicyjne”, ogólne doświadczenie życiowe w tym zakresie, oraz „metodyczna”, naukowa, obejmująca różne naukowe techniki obserwacji. Wysoki walor naukowości posiadają metody polegające na empirycznej analizie rzeczywistości, jej opisie, uogólnieniu w formie hipotez teorii organizacji i ich weryfikacji. Zieleniewski wyróżnia również metodę dedukcyjną, polegającą na formułowaniu pojęć podstawowych adekwatnego systemu

mierzenia parametrów organizacyjnych. Ta dedukcyjna, sformalizowana teoria organizacji jest jednak kwestią przyszłości. Dalsze części rozważań Zieleniewskiego to analiza i zespół dyrektyw funkcjonowania zespołów ludzkich instytucji, kierowanie zespołami, proces organizowania instytucji, struktury statyczne i dynamiczne, motywacja i kontrola. Zieleniewski antycypował też tzw. podejście systemowe, tworząc swoją oryginalną koncepcję rdzenia organizacji i kręgu zewnętrznego i ich wzajemnych relacji. Oba podstawowe dzieła Zieleniewskiego były najszerszą próbą twórczego ujęcia prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania przy bogatym wykorzystaniu dorobku współczesnej „dżungli” licznych amerykańskich teorii organizacji i zarządzania. W wyraźnym nawiązaniu do prac Kotarbińskiego, Pszczołowskiego i Zieleniewskiego pojawiały się dalsze całościowe opracowania o charakterze podręcznikowym. Wymienić tu należy *Elementy teorii organizacji i zarządzania* A. Czermińskiego i J. Trzcienieckiego (1969), J. Kurnala *Zarys teorii organizacji i zarządzania* (1969), W. Kieżuna: *Podstawy organizacji i zarządzania*” (1977) i *Wstęp do teorii organizacji i zarządzania* (1980). We wszystkich tych podręcznikach obserwujemy bliższe lub dalsze nawiązanie do prakseologicznej aparatury pojęciowej. Punktem wyjścia jest wszechstronna analiza pojęcia organizacji, również w nawiązaniu do cybernetycznego pojęcia systemu (Kieżun 1977). Upowszechnia się też prosta **definicja systemu jako wyodrębnionej części otaczającej nas rzeczywistości mającej pewną wewnętrzną strukturę, a więc składającej się z części uporządkowanych według ustalonych reguł określających ich wzajemne relacje** (Gasparski, Kieżun 1973). W nawiązaniu do tej definicji organizacja w sensie rzeczowo-atrybutowym jest określana jako celowy (teleologiczny) system, którego sposób uporządkowania polega na tym, że poszczególne części współprzyczyniają się do powodzenia całości, a więc do osiągnięcia jej celu. W ten sposób ukształtowano logiczny ciąg pojęciowy:

- cała rzeczywistość,
- system,
- organizacja jako względnie odosobniony system celowy,
- instytucja, która według Zieleniewskiego jest rzeczą zorganizowaną, a więc rzeczą, której przysługuje cecha organizacji w znaczeniu atrybutowym, w skład której wchodzi ludzie i aparatura. Organizacja jako system celowy należący do klasy systemów względnie odosobnionych funkcjonuje zgodnie z cybernetycznym schematem *input – transformation – output*.

Podstawową cechą wyróżniającą prakseologiczną teorię organizacji i zarządzania jest jej konsekwentne nawiązywanie do naukowego

dorobku obejmującego analizę zasad sprawnego działania, czyli tzw. dobrej roboty. Działanie jest tym sprawniejsze, im więcej posiada walorów sprawności i im wyższy stopień posiadają te walory. Podstawowymi postaciami (walorami) sprawnego działania są **skuteczność, korzystność i ekonomiczność**. Dalsze, traktowane jako walory dodatkowe dotyczące sposobu działania to: **prostota, energiczność, czystość** i walory efektu działania: **dokładność, udatność, niezawodność**. Korzystność – jest to różnica pomiędzy wynikiem użytecznym a kosztami, zaś ekonomiczność jest określana stosunkiem pomiędzy wynikiem użytecznym a kosztami. Pojęcie skuteczności jest stopniowalne. Rozróżniamy:

- działanie nieskuteczne (zero skuteczności),
- działanie częściowo skuteczne,
- działanie przeciwskuteczne,
- działanie obojętne pod względem skuteczności.

Podstawowym warunkiem skuteczności jest z reguły intensywność działania – nasilenie i (albo) zagęszczenie w czasie i w przestrzeni. Ta dyrektywa wiąże się z prakseologiczną filozofią czynu, zaprzeczeniem bierności, wyuczonej niezaradności. Jest to podstawowy postulat filozoficzny Kotarbińskiego przeciwstawienia się marazmowi: aktywność, energiczność, czyn jako wyraz akceptacji życia, postępu, a także radości bytu. Człowiek szczęśliwy to człowiek czynu, satysfakcji z samo urzeczywistnienia się w sprawnym działaniu. Obok badań podstawowych rozwijających ogólną teorię organizacji wykształciły się w Zakładzie Prakseologii zespoły prakseologicznych badań specjalistycznych. Stanisław Kowalewski rozpoczął badania nad sprawnością administracji publicznej, obejmując ich zasięgiem w 1963 roku 2214 (Kowalewski 1964), a dwa lata później – 3800 administracyjnych jednostek organizacyjnych. Była to pierwsza w Polsce próba rozwinięcia podejścia, które teraz robi światową karierę, a mianowicie tzw. public management” – traktowania administracji publicznej jako organizacji podlegającej zasadom konstrukcji, funkcjonowania i ocenie w kategoriach prakseologicznych. Było to radykalne odejście od popularnej w Polsce koncepcji o francuskim rodowodzie – traktowania administracji publicznej jako terenu nauk prawnych i politologii, oraz mitu, że domeną teorii organizacji i zarządzania jest tylko działalność gospodarcza. Kowalewski opracował precyzyjną koncepcję struktur organizacyjnych administracji i metodologię relacji przełożony – podwładny. Jego szeroko rozbudowaną analizę rozpiętości kierowania i koncepcji płaskich struktur organizacyjnych można zaliczyć do klasyki analizy tego problemu. Dalszy etap prakseologicznych badań nad

administracją to analiza organizacji pracy kierowników administracji terenowej (Kieżun 1970), badania nad zagadnieniem rozpiętości i zasięgu kierowania J. Dzidy (1969), analiza problemu podwójnego podporządkowania (Madurowicz 1973), głęboka analiza prakseologicznych aspektów kontroli administracji państwowej B. Kuca (1970), analiza organizacji pracy kierowników wydziałów wojewódzkich rad narodowych, która objęła swoim zasięgiem około 90% populacji (Kieżun 1970). Warto również zwrócić uwagę na badania nad sprawnością funkcjonowania biur (Jarzębowski 1974). Traktowanie prakseologii jako ogólnej metodologii, swoistej gramatyki czynu, wielokrotnie podkreślane przez Tadeusza Kotarbińskiego, było drogowskazem do rozwijania pragmatycznie nastawionej **metodologii projektowania**. W wyniku wieloletnich badań Wojciech Gasparski publikuje w 1978 roku książkę: *Projektowanie. Konceptyjne przygotowanie działań*. Dokonuje w niej szerokiego przeglądu istoty działania i jego projektowania jako przedmiotu studiów metodologicznych. Omawia też w oryginalny sposób poszczególne elementy ogólnej metodologii projektowania, rozróżniając:

- **pragmatyczną** teorię projektowania obejmującą:
 1. wyróżnienie typów czynności wykonywanych przy uprawianiu projektowania,
 2. opis procedury projektotwórczej,
 3. dopatrzenie się zadań, do których wykonania świadomie lub nieświadomie zdążają projektanci i opartą na tym kodyfikacją norm poprawnego postępowania w projektowaniu,
- **apragmatyczną**, zajmującą się tym „co ma być projektowane, czyli projektem *in statu nascendi* oraz wytworami projektowania”.

Gasparski, nawiązując do rozróżnienia wprowadzonego przez Tadeusza Kotarbińskiego, zalicza metodologię projektowania ze względu na jej część pragmatyczną do metodologii prakseologicznej, a ze względu na jej część apragmatyczną – do metodologii logicznej. Problematykę metodologii organizowania rozwijał również Z. Martyniak, ze środowiska krakowskiego, publikując, obok wcześniejszych artykułowych pozycji (1971 i 1974) książkę *Elementy metodologii projektowania* (1976). Nawiązując do trafnie zdefiniowanej przez Kotarbińskiego i Pszczołowskiego tezy, że zalecenia i przestrogi prakseologii dotyczą zarówno wzmaganie sprawności, jak i unikania niesprawności, rozwinęła się prakseologiczna koncepcja negatywnego sprzężenia zwrotnego, określającego to, czego nie należy robić. Sprawne działanie to eliminacja marnotrawstwa, ale nawet przy zachowaniu należytej staranności mogą powstać pewne straty niemożliwe do uniknięcia (rozkusz, manka kasjerskie, ubytki magazynowe, czy

transportowe itp.), stąd też jedynie takie sytuacje, w których występuje marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji możemy uznać za dysfunkcyjne, dewiacyjne czy patologiczne, traktując te określenia zamiennie. Filozofia negatywnego sprzężenia zwrotnego oraz empiryczne i dedukcyjne kształtowanie dyrektyw określających to, czego nie należy robić, mają swoją historię w środowisku prakseologicznym. Tak właśnie były skonstruowane badania nad organizacją pracy dyrektorów w banku (Kieżun 1968), gdzie indeks dysfunkcji stał się podstawą koncepcji „dyrektora intelektualisty”, a więc samoregulacyjnego mechanizmu świadomej, racjonalnej refleksji w kręgu działań ograniczonych dyrektywami czego nie należy robić. Kontynuacją tego podejścia były badania nad autonomizacją jednostek organizacyjnych przedstawione przeze mnie w pracy *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji* (Kieżun 1970). Wydana poza cenzurą, rozszerzona wersja tej pracy w tłumaczeniu angielskim: *Autonomization of organizational units from pathology of organization*, ukazała się w 1977 roku. Autonomizacja jednostek organizacyjnych wyraża się zachwianiem równowagi funkcyjnej wynikającej z faktycznej (nieformalnej) zamiany celu ogólnego, któremu ma służyć dana jednostka organizacyjna na partykularny cel własny oraz zamiany postawy służebnej (w interesie całości) na postawę egotyczną (w interesie własnym). Tak pojęta autonomizacja stanowiąca dysfunkcję organizacyjną może być przedmiotem analizy dokonywanej w dwóch płaszczyznach: struktur organizacyjnych oraz postawy uczestników. Wyniki dalszych badań zespołu Zakładu Prakseologii nad patologią organizacji zostały opublikowane w zbiorowej pracy: *Bariery sprawności Organizacji*” (Kieżun 1978) gdzie, obok mojego wstępnego opracowania o zjawiskach patologicznych jako bariery sprawności, znajdujemy m.in. opracowanie Jadwigi Staniszkis: *Sytuacje konfliktowe a sprawność*, Witolda Jarzębowskiego *Fikcje organizacyjne i działania pozorne* oraz wyniki badań nad niesprawnościami we wprowadzeniu elektronicznej techniki obliczeniowej Wiktora Askanasa. Badania nad dysfunkcją działalności administracyjnej i biurokratyzmem prowadzone były też przez zespół profesora Jerzego Kurnala ze Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (1966 i 1972). Dalsze badania nad patologią makroorganizacji ZSRR i państw demokracji ludowych były kontynuowane przeze mnie w Kanadzie. Prakseologiczna analiza niesprawności tych państw z dedukcyjnie uzasadnioną tezą o nieuchronnym upadku komunizmu została przedstawiona w pracy *Management in Socialist Countries* w Montrealu (Kieżun 1986; 1988 – wyd. rozszerzone). Trzecie, uaktualnione wydanie ukazało się w Nowym Jorku i w Berlinie Zachodnim (Kieżun 1991). Kwintesencją tych badań nad dysfunkcją, dewiacją,

patologią organizacji było wyróżnienie podstawowych zjawisk: gigantomanii, luksusomanii, korupcji, arogancji władzy, obrazowo przedstawianych jako: Czterej Jeźdźcy Apokalipsy Zarządzania, a także zjawiska negatywnej autonomizacji, fikcji organizacyjnej, działań pozornych i procesu zwiększania się stopnia optymizmu w ocenie funkcjonowania organizacji w miarę posuwania się w górę po szczeblach hierarchii. Przedmiotem dalszych opracowań środowiska prakseologicznego była analiza możliwości formalizacji prakseologii i teorii organizacji i zarządzania. Już w 1960 roku zgromadzono wokół tej problematyki wybitnych polskich ekonomistów, ekonometryków, matematyków, logików, takich jak: O. Lange, R. Bartoszyński, A. Ehrenfeucht, Z. Helwig, Z. Pawlak, W. Sadowski, K. Szaniawski. W pracach tych brał udział przebywający wówczas w Polsce prof. A. Rappoport z Michigan State University. Należy tu zwrócić uwagę na publikację Z. Pawlaka na temat matematycznej teorii organizacji (Pawlak 1962) będącą pionierską próbą w tej dziedzinie. Do ostatnich chwil swego istnienia, jako wyodrębnionej jednostki organizacyjnej, Zakład Prakseologii organizował pracę nad formalizacją teorii organizacji. Na szczególną uwagę zasługują opracowania J. Koniecznego (1970) i H. Stonerta (1967). Szeroki zakres objęły badania z zakresu psychologii i socjologii organizacji o charakterze normatywnym, podporządkowane idei prakseologicznej sprawności. Wymienić tu należy prace Xymeny Gliszczyńskiej kształtujące model motywacji (1971), Jarosława Rudniańskiego, dotyczące sprawności pracy ucznia (1976), Piotra Płoszajskiego: *Psychosocjologiczne metody doskonalenia organizacji* (1977) i *Elementy socjologicznej analizy organizacji* (1978). Wyodrębnioną dziedzinę badań stanowiła działalność prof. Mariana Mazura (1971) kreująca modele sprawności w procesie informacji i motywacji przy wykorzystaniu aparatury pojęciowej, blisko związanej z prakseologią, Wienerowskiej cybernetyki. Próbą szerszego oddziaływania na rozwój badań prakseologicznych i dokonania praktycznych wdrożeń usprawniających była inicjatywa zorganizowania ogólnopolskiej grupy tematycznej: „Systemy organizacji i zarządzania” prof. Zieleniewskiego podjęta w 1970 roku. Idea tych badań polegała na skoncentrowaniu jak największej ilości ośrodków badawczych w interdyscyplinarnej analizie nad organizacją i zarządzaniem przy zastosowaniu aparatury i metodologii prakseologicznej. W rozpoczętych, już po odejściu prof. Zieleniewskiego na emeryturę, w 1971 roku, pracach koordynowanych przez Zakład Prakseologii wzięły udział zespoły z ośrodków (warszawskiego, łódzkiego, lubelskiego, wrocławskiego) o różnych specjalnościach: ekonomistów, ekonometryków, cybernetyków (J. Rachwański, W. Radzikowski, J. Mujżel, T. Kasprzak, Z. Prochot), socjologów (A. Podgórecki, A. Sarapata, J. Staniszkis, K.

Doktor, W. Jędrzycki), psychologów (X. Gliszczyńska, R. Kowaluk, K. Obuchowski, J. Ekel, Z. Pietrasiński) teoretyków organizacji (J. Zieleniewski, M. Bielski, S. Chajtman, W. Grudzewski, L. Krzyżanowski, S. Kowalewski, Z. Mikołajczyk, B. Glišński, Z. Szeloch, W. Kieżun, H. Mreła, J. Dzida), prawników (H. Malinowski, L. Bar). Kierownictwo nad grupą tematyczną z ramienia Zakładu Prakseologii podjął prof. A. Zalewski. Zgromadzony w bibliotece Zakładu Prakseologii w wyniku tych badań materiał dokumentacyjny objął ogółem 470 pozycji. W 1973 roku badania te zostały poważnie ograniczone zarówno z przyczyn typu politycznego, jak i formalnych problemów natury organizacyjno - finansowej. W roku tym dotychczas samodzielny Zakład Prakseologii został włączony do gigantycznego bez mała 700 osobowego Instytutu Organizacji i Kierownictwa PAN i Ministerstwa Nauki, Szkolnictwa Wyższego i Techniki, który jednak został zlikwidowany w 1976 roku. Kadra naukowa tego instytutu zasiliła Instytut Badań Systemowych PAN, Instytut Filozofii i Socjologii PAN i Instytut Doskonalenia Kadr Kierowniczych przemianowany na Instytut Organizacji i Zarządzania i Doskonalenia Kadr. Nastąpiło w ten sposób daleko idące rozproszenie kadr o rodowodzie prakseologicznym. Niestety, okazało się, że konflikt prakseologia-polityka był stale aktualny.

Zarys rozwoju prakseologicznej teorii organizacji w latach 1989 – 2001

Okres po odzyskaniu niepodległości w 1989 roku został zapoczątkowany niekorzystnymi zmianami dla pozycji prakseologicznej nauki organizacji i zarządzania. Zlikwidowany został zasłużony Instytut Zarządzania i Administracji, dawniejszy Instytut Organizacji Zarządzania i Doskonalenia Kadr Doskonalenia Kadr, stworzony przy współpracy z Organizacją Narodów Zjednoczonych (UNIDO) i utrzymujący bliską współpracę z podobnymi czołowymi ośrodkami Europy Zachodniej (Fontainebleau, Genewa, Bradford). Instytut ten m.in. rozwijał koncepcję Public Management w nawiązaniu do prakseologicznej tradycji twórczości Stanisława Kowalewskiego. Najbogatsza biblioteka problemów organizacyjnych znajdująca się w tym instytucie została rozproszona, a częściowo po prostu zniszczona, podobnie jak bogate materiały dydaktyczne, np. filmy. Na miejsce tego instytutu zorganizowano Centralną Szkołę Administracji, szkolącą elitarne małe zespoły kadry administracyjnej z programem prawie całkowicie pozbawionym problematyki prakseologiczno-organizacyjnej zgodnie z archaiczną

tradycją francuską, że administracja jest przede wszystkim dziedziną nauk prawnych i politycznych. Równolegle, dotychczas wyodrębniony dział nauki „organizacja i zarządzanie” został przekształcony na „zarządzanie i marketing”, co wprawia w zdumienie, wiadomo bowiem, że marketing jest jedynie jedną z funkcji zarządzania instytucjami gospodarczymi. Ostatecznie nie utrzymała się żadna formalna jednostka organizacyjna skoncentrowana, tak jak niegdyś Zakład Prakseologii, na rozwoju prakseologii i prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania. Niemniej jednak dorobek lat 1989 – 2001 jest rozwijany w ramach powstałego w 1990 roku Towarzystwa Naukowego Prakseologii i indywidualnej aktywności naukowej dawniejszych pracowników i doktorantów Zakładu Prakseologii i niegdyś współpracujących instytucji. Towarzystwo Naukowe Prakseologii ma ambicję rozwijania swojej działalności w skali międzynarodowej. Wśród jego członków znajdujemy wielu wybitnych uczonych z Finlandii, USA i Czech. We współpracy z wydawnictwem Transaction Publisher z Rutgers University of New Jersey systematycznie publikuje serię: *Praxeology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*. Dotychczas ukazały się cztery tomy tej serii. Towarzystwo Naukowe Prakseologii we współpracy z Instytutem Filozofii i Socjologii kontynuuje wydawanie kwartalnika „Prakseologia”, w którym znajdujemy opracowania dotyczące filozoficznych, teoretycznych, metodologicznych i praktycznych zagadnień sprawności działania. Dalszą wybitną działalnością Towarzystwa jest wydawanie, wraz z Instytutem Filozofii i Socjologii PAN, wszystkich dzieł Tadeusza Kotarbińskiego. Dotychczas ukazały się cztery tomy. Wśród indywidualnych opracowań naukowców ze środowiska związanego z Zakładem Prakseologii należy wymienić dwukrotnie wydaną pozycję Marcina Bielskiego *Organizacje, istota, struktury, procesy* (1996). Książkę tę, mającą również służyć za podręcznik akademicki, wyróżniłbym jako specjalnie oryginalną głęboką interpretację pojęcia organizacji, ciekawie opracowaną dyskusję nad dylematem centralizacja – decentralizacja i omówienie sytuacyjnego podejścia do budowy struktur. Zofia Mikołajczyk, konsekwentnie rozwijając swoje zainteresowania technikami organizatorskimi, wydała w 1997 roku: *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, twórczo i oryginalnie przedstawiając zarówno analizę i diagnozę organizacyjną, jak i projektowanie i wdrażanie zmian. Czesław Sikorski (2000) wydał książkę: *Zachowania ludzi w organizacji*, nawiązując do tezy o priorytecie inwestowania w ludzi dla osiągnięcia sukcesu organizacji. Ukazała się też nowa seria podręczników. Bolesław Rafał Kuc, były pracownik Zakładu Prakseologii, opublikował w dwóch wydaniach *Zarządzanie doskonałe* (1999 i 2000), koncentrując się, obok

stereotypowych dla podręczników zarządzania problemach, na oryginalnej koncepcji przywództwa oraz międzynarodowym zarządzaniu. Adam Bednarski w swoim *Zarysie organizacji zarządzania* (1998) cytuje dotychczasowe osiągnięcia szkoły prakseologicznej, również trafnie nawiązując do polskich osiągnięć w dziedzinie rozwoju demokracji i szacunku dla wiedzy. Jolanta Szaban, kontynuując swoje zainteresowania z okresu studiów doktoranckich w Zakładzie Prakseologii nad organizacją pracy kierowników, publikuje pracę: *Przemiany Roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych* (2000). Stefan Kwiatkowski (2000) twórczo rozwija oryginalną koncepcję przedsiębiorczości intelektualnej, mającą zbieżne elementy z prakseologicznym modelem dyrektora – Intelktualisty (Kieżun 1958). Władysław Kobyliński w swojej dwutomowej pracy *Organizacja i zarządzanie* (2000) omawia zarówno historię rozwoju, jak i podstawowe idee „polskiej szkoły prakseologicznej”. Moje kolejno unowocześniane podręczniki akademickie wydawane po 1989 roku stanowią całościowy wykład nawiązujący do podanych w pierwszym rozdziale tego opracowania założeń prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania. Zawierają także wyodrębnione rozdziały z omówieniem prakseologicznej aparatury pojęciowej i systemu prakseologicznych ocen. I tak, podręcznik: *Organisation et Gestion Manuel de Base* (1990) zawiera rozdział: *Praxeologie: appareil des notions et les regles du travail efficient*. Podobnie w następnym podręczniku: *Organisation et Management* (1992 i 1996). W wydanym w Polsce podręczniku *Sprawne zarządzanie organizacją* (dwa wydania: 1997 i 1998) znajdują się rozdziały: *Sprawność* i *Ogólne wytyczne sprawnego działania*. Można oczywiście znaleźć znacznie więcej pozycji naukowych mieszczących się w ramach prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania, jej aparatury pojęciowej i struktury ocen, lecz prace te nie dają satysfakcjonujących rezultatów wdrożeniowych.

Dylematy wdrożeń – konflikt modelowy – prakseologia – polityka

Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania jest nauką praktyczną o jednoznacznie teleologicznym normatywno-wdrożeniowym charakterze. Niestety, próby praktycznego wdrożenia jej dyrektyw zarówno w okresie PRL, jak i obecnie w okresie III republiki nie są zadowalające. Punktem wyjścia rozważań nad procesem wdrażania **prakseologicznego modelu intensywno-jakościowego**, może być analiza sprzeczności pomiędzy nim, a wykształconym w warunkach

socjalistycznego totalitaryzmu politycznym modelem **ekstensywno-ilościowym**. Model ten był funkcją określonej rzeczywistości społecznej PRL-u, politycznego programu rewolucyjnego tempa rozwoju. Ażeby jak najszybciej rozpocząć działanie, nie można było sobie pozwolić na zbyt długi okres preparacji, wobec tego bez dokładnego planu zaopatrzenia, transportu, całej organizacji procesu rozpoczynano działanie, zakładając, że w czasie jego realizacji pokona się piętrzące trudności. Był to okres walki o ilościowe wykonanie planu, często obwarowanego symbolicznym terminem (np. na cześć rocznicy rewolucji październikowej, w czasie której trzeba improwizować i wykazać się kumoterskim sprytem, co oczywiście nie sprzyjało jakości wykonania. Jej niska jakość powodowała konieczność usuwania licznych usterek w procesie eksploatacji. Model ten, typowy dla gospodarki w krajach zacofanych, wpływał na preferencję postawy skutecznościowej, nastawionej na realizację założonych zadań z neglizowaniem kosztów, a preferencja ilościowego efektu działalności powodowała wykształcenie się pewnych typowych postaw wytwórcy. W szczególności utrwaliły się niezamierzone wzorce patologiczne, jak na przykład fikcyjne wykonanie zadania: uroczyste otwarcie jakiegoś obiektu, a później poprawianie usterek i wykańczanie go przez wiele miesięcy. Historycznym, akademickim przykładem jest Dworzec Centralny w Warszawie, otwarty w grudniu z okazji zjazdu partii i przyjazdu pociągiem Leonida Breżniewa, a oddany do publicznej eksploatacji dopiero w maju następnego roku. Jednocześnie model ekstensywno-ilościowy sprzyjał wykształceniu się postawy sprytu życiowego typu kumoterskiego. Tworzyła się siatka wzajemnych świadczeń na zasadzie *do ut des*, określająca hierarchię stosunków międzyludzkich. Była to prosta droga do wszelkiego typu łapówkarstwa, nieformalnej wymiany wzajemnych usług, dająca nieraz fikcyjny efekt. Zginęła tu bowiem ocena jakości, a kreatywność przerodziła się w swoistą formę „cwaniactwa”. W dłuższym okresie czasu, pomimo pierwotnych pozornych sukcesów, jego rola wychowawcza była ujemna, niszczyła trwale infrastrukturę moralną, wykształcając wzorzec aktywności typu: „byle jak, aby dużo i szybko”. Przeciwny, **prakseologiczny model działania organizacyjnego ma charakter intensywno-jakościowy**. Proporcje czasowe i merytoryczne pomiędzy preparacją a realizacją i kontrolą działania układają się tu odmiennie. Zdając sobie sprawę z probabilizmu zdarzeń, usiłuje się zredukować stopień niepewności. Dokonuje się przede wszystkim analizy celu pod kątem jego osiągalności i dostępności. Bada się, czy cel jest w ogóle możliwy do zrealizowania w skali aktualnego stanu wiedzy i techniki, następnie ocenia się dostępność jego realizacji na podstawie bilansu środków finansowych, rzeczowych

i osobowych. Bilans ten musi mieć charakter zarówno ilościowy, jak czasowy i jakościowy. Pamiętamy, że działanie sprawne jest skuteczne i ekonomiczne, stąd też i **daleko idąca precyzja analizy wszystkich kosztów materialnych, a także moralnych**. Chodzi nie tylko o to, ile będziemy mieć środków, ale jakiego gatunku i kiedy. W procesie preparacji analizuje się również możliwości awaryjne w celu zapobieżenia lub zlikwidowania. Im większa skala wyobraźni w tej sferze, tym mniejsza niepewność w realizacji założonego celu. Proces preparacyjny, jak widać, jest żmudny i długotrwały. Jego filozofia w gruncie rzeczy wiąże się z przeświadczeniem o istnieniu obiektywnie zdeterminowanej rzeczywistości rządzącej się prawami przyczynowo-skutkowymi, które nie są jeszcze w pełni znane, ale na tyle wystarczająco, że umożliwiają poważną redukcję niepewności w działaniu. Tak przygotowany proces w fazie jego realizacji przebiega w zupełnie innej formie niż w modelu ekstensywno-ilościowym. Nie ma tu już tego etosu walki z nieprzewidywanymi trudnościami, walki z naturą, która staje na drodze do realizacji celu. Nie ma też satysfakcji ze spontaniczności działania i z improwizacji, ale jest za to spokój i rytmiczność, a jako efekt wysoka jakość działania przy niskich kosztach. Jest rzeczą oczywistą, że czas etapu realizacji jest tu odpowiednio krótszy niż w modelu ekstensywno-ilościowym, istotną korzyść uzyskuje się dzięki skróceniu etapu kontroli i usuwania usterek w produkcie końcowym. Produkt jest dobry i usterki są nieznaczące. Dłuższy czas poświęcony na etap preparacji odpowiada krótszemu czasowi poświęconemu kontroli wykonania i likwidacji usterek. Działanie w sumie nie jest więc dłuższe, zmienia się jedynie jego struktura. Oczywiście, błędnie barwa działania, nie ma już potrzeby uruchamiania fanfar głośniejących chwałę zwycięzcy, który wygrał bitwę o plan, bo jest to normalna ustabilizowana aktywność, której satysfakcją jest perfekcjonizm wykonania, a nie wykonanie jako takie. Kształtuje to zupełnie inny model człowieka, racjonalnego w sferze przewidywania. Człowieka, który uczy się myśleć kategoriami przyszłości, a jednocześnie człowieka, który docieka praw natury i usiłuje je wykorzystać w sprawnym działaniu. **Człowieka, który uczy się wyzwalać doskonałość z każdego poczynania**. Jest to model wychowawczy mistrza, który ceni swoje dzieło jako efekt swojej myśli i staranności w działaniu. Jest to człowiek autentyczny, który nie ma potrzeby kreowania stanów fikcyjnych, bo nie ma dla nich miejsca w modelu. Jednocześnie sprawność preparacji i wyeliminowanie przypadkowości działania odrzuca potrzebę działań patologicznych, związków kumoterskich i wykazania się doraźnym sprytem. Inaczej zaczyna się kształtować układ hierarchii wartości, już nie „byłe jak, ale dużo i szybko”, ale „dobrze, starannie, choćby mniej”.

Tworzy to zupełnie inny klimat, kształtujący solidność, staranność, odpowiedzialność, zaufanie, a więc wszystkie cechy nazywane przez Tadeusza Kotarbińskiego, w dialekcie śląskim, „spolegliwością”, których wagi nie można przecenić. Ten wychowawczy, wysoce moralny walor „dobrej roboty” wyjaśnia trafność traktowania przez Tadeusza Kotarbińskiego prakseologii jako części etyki. W latach 1956 – 1989, mimo praktycznego upowszechnienia modelu ekstensywno-ilościowego było (jak wspomniałem na początku) miejsce dla modelu intensywno-jakościowego, m.in. w ramach promocji idei Dobrej Roboty, w skrócie określanej jako Do-Ro. Rozwijanie wiedzy prakseologicznej jako obowiązkowego wykładu w wyższych uczelniach na podstawie podręczników Zieleniewskiego, Kurnala i Kieżuna musiało oddziaływać pozytywnie na stopniowe wykształcanie się świadomości rangi prakseologicznego podejścia. Ważną rolę odgrywał też proces doskonalenia w zakresie prakseologicznej teorii organizacji wysokich kadr, nie wyłączając kadry ministerialnej. W latach 1990-2001 niestety nie udało się daleko idące wdrożenie zasad prakseologicznej teorii organizacji, „byle-jakość” organizacyjna przeważała w przeprowadzeniu procesu transformacji gospodarczej i administracyjnej. Niemniej jednak warunki konkurencyjnego wolnego rynku stopniowo wymuszają wdrożenie prakseologicznego modelu intensywno-jakościowego. Trudniejszym problemem jest pozytywne rozwiązanie konfliktu prakseologia-polityka w sferze działań władzy prawodawczej, wykonawczej i sądowniczej, gdzie patologiczny model Czterech Jeźdźców Apokalipsy Zarządzania odgrywa stale zbyt dużą rolę.

Konkluzja

Ostateczna konkluzja z wyżej przedstawionego, dalece niekompletnego zarysu organizacji badań i prób wdrożeń dyrektyw polskiej prakseologicznej szkoły teorii organizacji i zarządzania, sprowadza się do prostego postulatu intensywnego rozwijania prakseologicznej wiedzy organizacyjnej i odwagi w sprawnym likwidowaniu permanentnego konfliktu na etapie wdrożeń pomiędzy prakseologią a polityką.

Bibliografia

- Auby, J.F. (1996) *Management Public*. Paris: Edition Dalloz.
Bartoli, A. (1997) *Le management dans les organisations publiques*. Paris: Dunod.

- Bednarski, A. (1998) *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Toruń: TNOIK.
- Bertalanffy, L. (1956) General System Theory. *Yearbook of the Society for General System Research*, No. 1.
- Bielski, M. (1967) Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierownictwa w latach 1900-1939. *Problemy Organizacji*, nr 9.
- Bielski, M. (1974) *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*. Warszawa: PWE.
- Bielski, M. (1996) *Organizacje, istota, struktury, procesy*. Łódź: WUŁ.
- Bolesta-Kukułka, K. (1978) Miejsce i rola konfliktu w organizacji, w: Kieżun, W. (red.) *Bariery sprawności organizacji*. Warszawa: PWE.
- Czermiński, A., Trzcieniecki J. (1969) *Elementy Teorii Organizacji i Zarządzania*. Warszawa: MON.
- Drucker, P. (1999) *Management Challenge for XXI Century*. London: Harper Business.
- Dzida, J. (1969) *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*. Warszawa: PWN.
- Farnham, D., Horton, S. (1996) *Managing the New Public Services*. London: Macmillan.
- Gasparski, W. (1978) *Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie działań*. Warszawa: PWN.
- Gasparski, W., Kieżun, W. (1973) O niektórych wspólnych zagadnieniach metodologicznych teorii organizacji i zarządzania oraz teorii systemów technicznych i ich sterowania. *Prakseologia*, nr 2/46.
- Gasparski, W., Pszczołowski, T. (1983) *Praxiological Studies. Polish Contributions to the Science of Efficient Action*. Dordrecht – Warsaw: D. Reidel – PWN.
- Gasparski, W. (1993) A Philosophy of Practicality; A Treatise on the Philosophy of Tadeusz Kotarbiński. *Acta Philosophica Fennica*. Helsinki
- Gasparski, W. (2002) Tadeusz Kotarbiński – filozof praktyczności i jego dzieło. Seminarium Krytyczna Teoria Organizacji. Warszawa: WSPiZ.
- Gliński, B. (1990) *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami*. Warszawa: PWE.
- Gliszczyńska, X. (1982) *Motywacja do pracy*. Warszawa: KiW
- Jarzębowski, W (1974) *Nowoczesne biuro. Organizacja i technika*. Warszawa: PWN.
- Jarzębowski, W. (1978) Fikcje organizacyjne i działania pozorne. W: Kieżun, W., *Bariery sprawności organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kieżun, W. (1974) *Dyrektor. Z Problematyki Zarządzania Instytucją*. Warszawa: KiW.
- Kieżun, W. (1980) *Podstawy Organizacji i Zarządzania*. Warszawa: KiW.
- Kieżun, W. (1977) *Autonomization of Organizational Units. From Pathology of Organization*, bez cenzury, Warszawa.

- Kieżun, W. (1990) *Organisation et Gestion*. Bujumbura: Manuel de Base ONU.
- Kieżun, W. (1991) *Management in Socialist Countries*. Berlin, New York: Walter De Gruyter.
- Kieżun, W. (1992) *Organisation et Management*. Kigali: ONU.
- Kieżun, W. (2000) *Reforma administracyjna a sfera społeczna*. Warszawa: Sejm RP.
- Kieżun, W. (2000) Czterech Jeźdźców Apokalipsy. *Kultura*, marzec.
- Kieżun, W. (2000) Transformacja administracji w świetle teorii organizacji i zarządzania. *Master Business Administration*, nr 1.
- Kieżun, W. (2000) Naprawić państwo. *Rzeczpospolita*, 17.11.2001.
- Kieżun, W. (2001) *Dorobek Polskiej Szkoły Prakseologicznej. Przeszłość i Przyszłość Nauk o Zarządzaniu*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Kobyliński, W. (2000) *Organizacja i Zarządzanie*. Warszawa: Kolegium Andragoniki Specjalnej.
- Kotarbiński, T. (1957) *Czyn*. W: *Wybór pism*. Warszawa: PWN.
- Kotarbiński, T. (1955) *Traktat o Dobrej Robocie*. Wrocław: Ossolineum.
- Kowalewski, S. (1973) *Teoria struktury administracji państwowej*. Warszawa: PWE.
- Kowalewski, S. (1974) *Przełożony i Podwładny*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K., Zawislak, A.M. (1982) *O organizacji – dwugłos względnie uporządkowany*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K. (red.) (1983) *Współczesne teorie organizacji*. Warszawa: PWE.
- Krzyżanowski, L. (1992) *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: PWN.
- Kwiatkowski, S. (1967) *Produkcyjne zachowanie jednostki w zespole pracowniczym*. Warszawa: PWE.
- Kwiatkowski, S. (1970) *Organizacyjna rola kierownika*. Warszawa: SGPiS.
- Kwiatkowski, S. (2000) *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: WN PWN.
- Kuc, B.R. (1970) *Prakseologiczne aspekty kontroli administracji państwowej*. Warszawa: ZAP.
- Kuc, B.R. (1983) *Prakseologiczna teoria organizacji*. W: Koźmiński, A.K., *Współczesne teorie organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kuc, B.R. (1978) *Autonomizacja działań kontrolnych na przykładzie administracji państwowej*. W: Kieżun, W., *Bariery sprawności organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kuc, B.R. (2000) *Zarządzanie doskonałe*. Warszawa: PTM.
- Kurnal, J. (1969) *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Kurnal, J. (1979) *Teoria organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Madurowicz, W. (1973) *Prakseologiczne aspekty podwójnego podporządkowania organów administracji terenowej*, praca doktorska w aktach Zakładu Prakseologii.

- Marek, M, Turska, A. (1978) Konflikty organizacyjne z otoczeniem i modele ich rozwiązywania. W: Kieżun, W. *Bariery sprawności organizacji*. Warszawa: PWE.
- Martyniak, Z. (1971) Zagadnienia metodologii działalności organizatorskiej. *Problemy Organizacji*, nr 3.
- Martyniak, Z. (1974) Ogólna metodologia organizowania. W: *Aktualności Ekonomiczne*, Kraków.
- Martyniak, Z. (1976) *Elementy metodologii organizowania*. Warszawa: PWN.
- Mikołajczyk, Z. (1977) *Techniki organizatorskie*. Warszawa: PWN.
- Mikołajczyk, Z. (1997) *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Warszawa: PWN.
- Pawlak, Z. (1963) Zarys matematycznej teorii organizacji. *Materiały Prakseologiczne*, nr 6.
- Piekara, A. (1997) *Ekspertyza. Organizacja Dwustopniowego Podziału Terytorialnego w Aspekcie Prawnym i Samorządowym*. Warszawa: UW.
- Płoszajski, P. (1977) *Psychosocjologiczne metody doskonalenia organizacji*. Warszawa: IFiS PAN.
- Płoszajski, P. (1978) Elementy socjologicznej analizy organizacji. Warszawa: IFiS PAN.
- Pszczółowski, T. (1976) *Zasady sprawnego działania*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Pszczółowski, T. (1978) *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*. Wrocław, Warszawa, Kraków. Gdańsk: Ossolineum.
- Pszczółowski, T. (1962) *Umiejętność przekonywania i dyskusji*. Warszawa: WP.
- Pszczółowski, T. (1978) *Organizacja od przodu i od tyłu*. Warszawa: WP.
- Rudniański, J. (1967) *Sprawność umysłowa*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Szaban, J. (1978) Patologie w organizacji pracy kierowniczej. W: Kieżun, W. (red.) *Bariery sprawności organizacji*. Warszawa: PWE.
- Szaban, J. (2000) *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.
- Sikorski, Cz. (1973) *Długość okresu realizacji usprawnień*. Warszawa: PWE.
- Sikorski, Cz. (1988) *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*. Warszawa: PWE.
- Sikorski, Cz. (2000) *Zachowanie ludzi w organizacji*. Warszawa: WN PWN.
- Staniszki, J. (1972) *Patologie struktur organizacyjnych*. Warszawa, Wrocław, Kraków, Gdańsk: Ossolineum.
- Staniszki, J. (1978) Sytuacja konfliktowa a sprawność. W: Kieżun, W. (red.) *Bariery sprawności organizacji*. Warszawa: PWE.

Wawrzyniak, B. (1977) *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*.

Warszawa: PWE.

Wawrzyniak, B. (1987) *Szkola zarządzania*. Warszawa: PWE.

Wiener, N. (1971) *Cybernetyka, czyli komunikacja w zwierzęciu i maszynie*.

Warszawa: PWN.

Zieleniewski, J. (1965) *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa: PWN.

Zieleniewski, J. (1975) *Zarządzanie i organizacja*. Warszawa: PWN.

Anna Lewicka-Strzałecka

Prakseologia a etyka: od filozofii praktycznej Tadeusza Kotarbińskiego do dylematów etyki życia gospodarczego

Dwa obszary filozofii praktycznej Tadeusza Kotarbińskiego

Filozofia praktyczna Tadeusza Kotarbińskiego, koncentrująca się wokół pytań o sprawność działań oraz ich godziwość, wyznaczyła dwa nurty jego refleksji i badań, czyli prakseologię i etykę. Być może badania ankietowe pomogłyby w odpowiedzi na pytanie, czy Kotarbiński bardziej znany jest jako autor *Traktatu o dobrej robocie* czy jako twórca koncepcji spolegliwego opiekuna. On sam oddawał się obu tym dyscyplinom z jednakową pasją, uważając prakseologię za swoją główną specjalizację naukową i jednocześnie utrzymując, iż najważniejsze są dla niego problemy etyki (Kotarbiński 1986a). Prakseologia i etyka były dla Kotarbińskiego nie tylko dziedzinami badań, ale także przedmiotem nauczania w odniesieniu do szerokich kręgów społeczeństwa polskiego. W podniesieniu poziomu etyki osobistej i moralności społecznej,

a także w upowszechnieniu zasad sprawnego działania widział drogę rozwoju społeczeństwa polskiego. Warto podkreślić, że aktywność nauczycielską traktował niezwykle poważnie, jako swojego rodzaju misję i przypisywał jej wagę nie mniejszą niż pracy naukowej. Pragnął być nauczycielem przekazującym zasady sprawnego działania i normy moralne szerokim kręgom społecznym i dlatego nie stronił od aktywności popularyzatorskiej.

Chociaż prakseologia i etyka stanowią refleksję nad ludzkim działaniem, to dotyczą odmiennych jego aspektów, toteż odrębne ich uprawianie jest normalną praktyką mającą na celu pozyskanie nowej wiedzy. Rozważania etyczne i prakseologiczne należą do innego porządku teoretycznego i abstrahowanie w jednym od drugich jest przejawem specjalizacji warunkującej rozwój dyscyplin naukowych. Podobnie jak fizyk, chcący wyliczyć prędkość jakiegoś ciała nie musi wiedzieć, kto wprowadził je w ruch, tak prakseolog porównujący efektywność dwóch technik walki nie musi zastanawiać się nad słusznością celu tej walki. Podstawowe analizy etyczne i prakseologiczne były prowadzone przez Kotarbińskiego i jego kontynuatorów w dwóch odrębnych nurtach, których granice wytyczały swoiste dla każdego z nich pojęcia, takie na przykład jak skuteczność i ekonomiczność dla prakseologii, a sumiennność i rzetelny stosunek do zobowiązań dla etyki (Kotarbiński 1973: 336).

Uznając teoretyczną wartość odrębnego zajmowania się prakseologią i etyką, nie unikał Kotarbiński refleksji nad związkami między dyrektywami sprawnościowymi i moralnymi, w szczególności nad ich praktycznymi konsekwencjami. Jego szczególną troskę budziła potencjalna możliwość wykorzystania wskazań sprawnościowych w niegodziwym celu, czemu niejednokrotnie dawał wyraz, opatrując swe prace prakseologiczne komentarzem etycznym. Na przykład, kończąc swoje analizy dotyczące techniki walki zauważa, że „ten, kto naucza sztuk walki w ogóle, kto pomaga je poznać, zapamiętać i opanować praktycznie, staje się pośrednio współuczestnikiem ich ewentualnych zastosowań” (Kotarbiński 1973: 263). Tak sztuka walki, jak każda inna technika może być nadużyta i pomóc w realizacji niecznych celów. Jednak argumentem na rzecz rozwijania wiedzy o sprawności działań jest większy „globalny pożytek świadomości technicznej dla tych, co zechcą korzystać z niej rzetelnie, niżli szkoda, która dla nich powstanie skutkiem nadużyć ze strony ludzi nierzetelnych” (Kotarbiński 1973: 263). Znajomość chwytów, których może w walce użyć nierzetelny przeciwnik, stawia ludzi rzetelnych w lepszej sytuacji, gdyż pozwala wynajdywać sposoby obrony przed nimi.

Kotarbiński podkreślał, iż względy sprawnościowe i moralne, choć należą do różnych teoretycznych porządków, są stronami jednej całości

sztucznie podzielonej w procesie analiz teoretycznych, zaś człowiek w rzeczywistym działaniu musi łączyć te kryteria. Ideałem życiowym, na który wskazywał była dzielność – cnota zawierająca w sobie zarówno składnik etyczny, jak i prakseologiczny. „Dzielny jest mianowicie ten, i tylko ten, kto działa sprawnie w sprawie godziwej. Celowość, energia i ekonomiczność na usługach niecnego zamiaru nie tylko nie wystarczają do uzasadnienia dodatkowej oceny moralnej za całość działania, lecz, przeciwnie, wzmagają negatywny jego charakter” (Kotarbiński 1986b: 176). Podobnie, sama chęć działania w godziwym celu nie wyczerpuje cnoty dzielności. Nietrudno wskazać przykłady działań podejmowanych ze szlachetnych intencji, ale prowadzonych w tak nieumiejętny, ślamazarny sposób, że przynoszą więcej szkody niż pożytku.

Głoszony i praktykowany przez Kotarbińskiego realizm praktyczny nie pozwolił mu poprzestać na wskazaniu ideału, ale skłonił do refleksji nad wielostronnymi powiązaniem między dyrektywami prakseologicznymi i etycznymi. Jak się okazuje, owe dyrektywy czasem się wspierają, a czasem bywają w konflikcie. Na przykład zalecenie potencjalizacji działań, w sytuacji walki polegające na tym, że osiąga się swoje cele nie przez wykonanie danego działania, lecz przez stworzenie lub ukazanie jego możliwości, pozwala nie tylko na oszczędność sił i środków własnych, ale także przeciwnika, a więc unika się czynienia szkody innemu. Z kolei postulat nakazujący wprowadzanie przeciwnika w błąd, przez zdobywanie o nim jak najwięcej informacji i ujawnianie o sobie jak najmniej i jak najbardziej bałamutnych, kłóci się z normą uczciwości. Kotarbiński – realista poszukiwał praktycznych sposobów rozstrzygnięcia niektórych wyborów między postępowaniem skutecznym a etycznym, między interesem własnym a interesem innych. Mogło to być ograniczenie wymagań etycznych wobec ludzi do pewnego, nieprzekraczalnego wszakże minimum. Inny sposób polegał na zadowoleniu z częściowego osiągnięcia celu, na „rozmyciu” zasady wyłączonego środka, słusznej w logice, ale nie zawsze jednoznacznie interpretowalnej w rzeczywistych sytuacjach.

Te analizy prowadzone „na styku” prakseologii i etyki, nie należące do żadnej z tych dyscyplin, wytyczają nowy obszar badawczy – dziedzinę, której przedmiotem jest badanie relacji między sprawnością i moralnością, badanie prowadzone na różnych poziomach, mające na celu zarówno opis, jak i konstruowanie dyrektyw działania. Owa relacja, badana w kontekście działalności gospodarczej, jest jednym z podstawowych zagadnień podejmowanych przez etykę biznesu, naukę nieistniejącą w Polsce za życia Kotarbińskiego, a i na świecie stawiającą pierwsze kroki wtedy, gdy był on już u kresu swojej pracy naukowej.

Relacje między sprawnością i moralnością

Istnieją różne poglądy na temat relacji między sprawnością (efektywnością, ekonomicznością, biznesem) i moralnością (etycznością). Czasem uważa się, że są to zupełnie odrębne sfery i nie należy ich mieszać. Czasem sądzi się, iż zachodzi między nimi pewna zależność, przy czym może ona mieć negatywny bądź pozytywny charakter. Zależność negatywna miałaby polegać na tym, że przestrzeganie pewnych zasad moralnych, branie pod uwagę cudzego dobra nie sprzyja efektywności bądź skuteczności działania. Zależność pozytywną wyraża pogląd, że dyrektywy płynące z prakseologii i etyki są zgodne. Poszczególne wersje tezy o zależności między sprawnością i moralnością w odniesieniu do działalności gospodarczej przedstawiają się następująco: biznes jest amoralny, biznes jest niemoralny oraz moralność się opłaca.

Niezależność sfer efektywności i etyki głoszona jest przede wszystkim jako postulat metodologiczny w ekonomii, mający na celu rozróżnienie między ekonomią pozytywną a ekonomią normatywną. Chodzi o to, że dopóki w ekonomii mówi się o faktach i liczbach to takie twierdzenia można weryfikować, czyli można sprawdzać ich prawdziwość lub fałszywość. Kiedy natomiast zaczniemy mówić o wartościach, np. o sprawiedliwości, kiedy zaczniemy się borykać z dylematami etycznymi, wówczas niczego nie da się rozstrzygnąć. Ekonomia przestanie być nauką, jeżeli dopuści się do niej rozważania etyczne, powiadają niektórzy ekonomiści. Jednak przyznana w 1998 roku Nagroda Nobla w dziedzinie ekonomii, której laureatem został Amartya Sen, ekonomista poświęcający wiele uwagi relacjom między etyką i ekonomią, autor *On Ethics and Economics* może być odebrana jako sygnał pewnej zmiany. W uzasadnieniu decyzji o nagrodzie stwierdzono, że Sen przyczynił się do przywrócenia etycznych wymiarów dyskusji nad najważniejszymi problemami gospodarczymi świata. Wprowadzenie wymiaru etycznego do modeli ekonomicznych nie musi oznaczać, że neguje się interes własny jako ważny motyw działania człowieka i przyjmuje się założenie, że dominujące są pobudki altruistyczne. Zbliżenie etyki i ekonomii polegałoby na uznaniu przez obie te dyscypliny złożonej motywacji człowieka gospodarującego i, jak postuluje Sen, odejściu od tradycji ekonomii opartej na egoizmie (*self-centred economics*) i tradycji etyki bazującej na altruizmie (*self-less ethics*).

Postulat niełączenia moralności i biznesu występuje także w codziennej praktyce niektórych ludzi biznesu, którzy uważają, że ich działalność zawodowa nie ma nic wspólnego z etyką. Na pytanie o istotę

biznesu odpowiadają oni: *business of business is business*, czyli biznesem biznesu jest biznes. Powiedzenie to, wykorzystujące wieloznaczność słowa biznes, zdaje się sugerować, że biznes polega na zarabianiu pieniędzy i łączenie go z jakąkolwiek inną działalnością przestaje być uprawianiem biznesu. Zasady moralne ludzi biznesu są ich prywatną sprawą, w działalności zawodowej muszą one zostać zawieszane, tu trzeba być profesjonalistą od zarabiania pieniędzy, a jedyne zasady regulujące działania to te, które znajdują się w kodeksach prawnych.

Druga wersja tezy dotyczącej relacji między biznesem i moralnością głosi, że biznes jest z natury rzeczy niemoralny, że sukces ekonomiczny osiągają ludzie czy firmy, które postępują niemoralnie, że nie da się efektywnie prowadzić biznesu bez łapówek, oszustw, kombinowania. Zwolennicy tej tezy utrzymują, że określenie „etyka biznesu” brzmi jak najkrótszy dowcip świata lub jak oksymoron, czyli wyrażenie, które jest sprzeczne samo w sobie. Rzeczywiście, jeżeli rozumienie etyki ograniczy się do działań altruistycznych, czyli takich, w których dajemy coś innym nie otrzymując nic w zamian, a nawet ponosząc straty, zaś biznes jest rozumiany jako osiąganie własnej korzyści kosztem innych, to żaden biznes nie może być etyczny. Przy takim rozumieniu biznesu i etyki, teza o negatywnej zależności między nimi jest tautologią. Jeżeli biznes, to takie działanie, które musi się opłacać, zaś działanie etyczne to takie, które z definicji nie opłaca się, to żadne działanie nie może być jednocześnie opłacalne i etyczne.

Adherenci amoralności bądź niemoralności biznesu uważają, że zajmowanie się biznesem jest analogiczne do gry w pokera, którą podejmuje się świadomie i dobrowolnie, po to, by wygrać, a nie po to, by zabiegać o wygraną innych. Jak powiada Albert Carr: „To gra, która wymaga nieufania bliźnim. Ignoruje potrzebę przyjaźni. W pokerze decyduje sprytnie oszustwo oraz ukrywanie własnej siły i zamiarów, a nie dobroć i szczerść. Z tego powodu nikt bynajmniej nie myśli źle o pokerze. I nikt też nie powinien bynajmniej myśleć źle o grze zwanej biznesem tylko dlatego, że jej standardy dobra i zła różnią się od norm moralnych tradycyjnie dominujących w naszym społeczeństwie” (Carr 1999: 118).

Warunki prowadzenia biznesu skłaniają tych, którzy chcą odnieść sukces do porzucenia złotej reguły i dopuszczania się jakichś form oszustwa w relacjach z klientami, sprzedawcami, pracownikami, kontrahentami. Świadome podawanie fałszywych informacji, zatajanie istotnych faktów, przesadzanie, czyli blefowanie mieści się w regułach gry zwanej biznesem i jest powszechnie stosowaną praktyką. Liczne przykłady jednostek oraz firm, które wykazują dbałość o innych ludzi i środowisko naturalne wykraczającą poza wymagania określone przez prawo nie zaprzeczają, zdaniem Carra tezie o braku moralności

w biznesie. Takie działania wzmacniają pozytywny wizerunek firmy i mają na celu zjednanie sobie klientów, pracowników, kontrahentów, społeczności lokalnej. Są prowadzone we własnym interesie i opierają się na rachunku ekonomicznym, toteż hipokryzją jest twierdzenie, że są one przejawem postaw moralnych.

Dla zwolenników niezależności biznesu od moralności charakterystyczny jest pogląd, iż w działalności gospodarczej, wszystko, co nie jest przez prawo zabronione, jest dozwolone. Jeżeli społeczeństwo chce, by pewne standardy były przestrzegane w biznesie, powinno spowodować, by przybrały one postać uregulowań prawnych. Firmy działające zgodnie z prawem, powodujące szkody w postaci negatywnych konsekwencji społecznych bądź degradującego wpływu na środowisko nie są temu winne. Działyły przeciw zgodnie z regułami gry, a więc winien jest ustalający te reguły, czyli prawodawca. Pogląd ten jest szczególnie kontrowersyjny w dobie globalizacji, w odniesieniu do wielkich ponadnarodowych korporacji mogących łatwo dokonywać transferu swojej produkcji z kraju do kraju. Przecież w niektórych krajach prawo nie określa zasad bezpieczeństwa pracy, godnego wynagrodzenia i warunków pracy, nie zabrania dewastacji środowiska naturalnego.

Teza o niezależności biznesu od moralności w wymiarze globalnym prowadzi do takiego rozumienia procesu globalizacji, które wywołuje ostre protesty na całym świecie. Rozumienie to ilustrują dwie wypowiedzi przedstawicieli biznesu z najwyższego szczebla. Percy Barnevik, prezes AB Investor, największego holdingu przemysłowego w Szwecji określił globalizację jako proces dający przedsiębiorcom wolność inwestowania w dowolnym miejscu i czasie, wolność produkowania, kupowania i sprzedawania oraz możliwość utrzymania na jak najniższym poziomie ograniczeń wynikających między innymi z prawa pracy i politycznych regulacji. Drugą ilustrację wizji globalizacji, właściwą niektórym przywódcom światowego biznesu stanowi argumentacja, którą posłużył się Larry Summers, ekonomista Banku Światowego, uzasadniając wspieranie przez tę instytucję transferu brudnych technologii do mniej rozwiniętych krajów. Twierdził on, mianowicie, że ponieważ miara kosztu zdrowia osłabionego przez zanieczyszczenia zależy od zarobków utraconych z powodu zwiększonej zachorowalności i śmiertelności, to uzasadnione jest, by zanieczyszczenie mające negatywny wpływ na zdrowie było lokowane w kraju o najniższych płacach.

Jak się wydaje groźba konsekwencji tak rozumianego procesu globalizacji w coraz większym stopniu dociera do przywódców światowych kręgów biznesu, zapewne pod naciskiem światowej opinii publicznej oraz antyglobalistycznych protestów. Na ostatnim Światowym Forum Gospodarczym w Nowym Jorku żaden z prezesów światowych

korporacji nie ośmielił się chwalić globalizacji ze względu na to, że pozwala ona minimalizować standardy pracy i wymagania ekologiczne. Deklarowali oni natomiast społeczną odpowiedzialność firm, opierającą się na potrójnym fundamencie ekonomii, ekologii i etyki.

Dowodzi to, iż teza, że etyczne postępowanie podmiotów gospodarczych sprzyja efektywności ich działań a także warunkuje efektywność całego systemu zyskuje coraz szersze kręgi zwolenników. Teza ta opiera się na szerszym rozumieniu pojęć etyczności i efektywności. Owo szersze rozumienie oznacza, że etyczne postępowanie nie musi być równoznaczne z altruizmem, rezygnacją z własnej korzyści, zaniechaniem pomnażania zysku. Polega natomiast na przestrzeganiu pewnych reguł służących dobru ogółu, w szczególności kształtowaniu ładu rynkowego oraz praktykowaniu pewnych cnót. Rozszerzenie pojęcia efektywności oznacza, że przestaje ona być utożsamiana z maksymalizacją krótkookresowego zysku, bywa natomiast rozumiana jako zdobywanie trwałej pozycji na rynku, wysokiego stopnia aprobaty akcjonariuszy, wykazywanie tendencji rozwojowych. Również metafora porównująca biznes do gry w pokera uznawana jest za nieadekwatną, ponieważ biznes nie musi być grą o sumie zerowej, czyli taką, w której czyjaś wygrana musi powstać w wyniku przegranej kogoś innego. Większość przedsięwzięć gospodarczych opiera się na strategii typu win-win, polegającej na tym, że wszyscy wygrywają. Metafora pokerowa jest nieadekwatna także i z tego powodu, że o ile do gry w pokera przystępują ochotnicy, znający i akceptujący reguły gry, o tyle nie wszyscy aktorzy gry rynkowej są takimi ochotnikami. Nie są nimi na przykład konsumenci, którzy nie mogą się wycofać i którzy nie są profesjonalistami.

Teza, iż konstruowanie ładu ekonomicznego, prowadzenie biznesu nie jest procesem neutralnym pod względem etycznym i czynnik etyczny jest ważną tego procesu determinantą, bywa formułowana w dwóch postaciach – ogólnej i szczegółowej. Po pierwsze, twierdzi się, że etyczne postępowanie aktorów sceny życia gospodarczego warunkuje funkcjonowanie systemu gospodarczego jako całości, inaczej mówiąc – ład gospodarczy ufundowany jest na systemie wartości uznawanych w danym społeczeństwie. Po drugie zaś, wykazuje się zależność między etycznym wymiarem działania jednostki bądź firmy a korzyścią, jaką odnosi ona z tego działania. Teza o zależności między etycznością i efektywnością w życiu gospodarczym bywa uzasadniana za pomocą argumentów natury teoretycznej, danych empirycznych i egzemplifikowana za pomocą autentycznych przykładów. Przedstawione niżej analizy pokazują, że brak jednoznaczności w rozumieniu pojęć etyczności i efektywności, wielostronne uwikłania sytuacyjne powodują, że możliwe są jedynie cząstkowe rozstrzygnięcia.

Ład moralny a ład gospodarczy

Pogląd, iż jednostki kierujące się motywami egoistycznymi, zabiegające o swój własny interes przyczyniają się do dobra ogółu głoszony był już ponad dwa wieki temu. Prekursorem tego poglądu był Mandevill, autor *Bajki o pszczołach*, noszącej podtytuł *Występki jednostek jako dobrodziejstwa ogółu*. Uważał on, że uzgadnianie indywidualnych egoizmów prowadzi do naturalnej harmonii gospodarczej, o której istnieniu był przekonany. Koncepcja jednostki dążącej do maksymalizacji swojego interesu i „niewidzialnej ręki rynku”, transformującej wszystkie egoistyczne dążenia ku społecznemu dobru była jednym z podstawowych założeń teoretycznych systemów klasycznej ekonomii Smitha i Ricardo.

Jednak Adam Smith, wbrew zbyt uproszczonej recepcji jego twórczości, podkreślał, że motyw dążenia do maksymalizacji własnej korzyści nie może być wystarczającym mechanizmem zapewniającym ład rynkowy. Warunkiem tego ładu jest pewien społeczny porządek moralny, który nie tworzy się spontanicznie, ale musi być wprowadzony i podtrzymywany. Badacze zajmujący się historią kapitalizmu, a w szczególności próbujący określić czynniki warunkujące wzrost gospodarczy stwierdzają, że jednym z wielu niezbędnych warunków tego wzrostu jest coś, co można określić jako kapitał moralny. Ów kapitał moralny jest podstawą, na której opierają się tak ważne instytucje kapitalizmu jak umowa i pośrednictwo. Funkcjonowanie gospodarki rynkowej nie byłoby możliwe gdyby uzgodnione umowy nie były przestrzegane, pośrednictwo nie było rzetelne, zaś podstawą większości relacji nie było zaufanie. Jedną z najważniejszych przeszkód utrudniających transfer gospodarki rynkowej do wielu krajów rozwijających się jest brak „infrastruktury etycznej” w tych krajach, czyli słabo funkcjonujące instytucje umowy i pośrednictwa oraz niski poziom zaufania społecznego.

Nieobecność tradycji i dyscypliny zawierania kontraktów powoduje, że wiele z nich jest spóźnionych lub po prostu do nich nie dochodzi. Firmy uciekają się do prymitywnych sposobów prowadzenia interesów wyrażonych w formule „sprawdź towar na miejscu, zapłać gotówką i odejdź”. Unikają transakcji opartych na odłożonych w czasie powinnościach, na obietnicach, które mogłyby zostać niedotrzymane.

Oczywiście niejednokrotnie próbowano odpowiedzieć na pytanie, co było źródłem owego kapitału moralnego, warunkującego wzrost gospodarczy Zachodu. Znana jest odpowiedź Webera, który twierdził, że we wczesnych fazach rozwoju kapitalizmu źródłem tej moralności

był protestantyzm, wymagający od swoich wyznawców kultywowania takich cnót jak oszczędność, pracowitość, uczciwość, rzetelność, punktualność, czyli cech odgrywających ważną rolę w instytucjach kapitalistycznych. Rozwój kapitalizmu wschodnioazjatyckiego wskazuje, że mogą istnieć inne niż protestantyzm źródła tego kapitału moralnego, który jest niezbędnym warunkiem gospodarczego prosperity. Dowodzi tego przykład Japonii, która stała się ważnym uczestnikiem „światowego systemu” kapitalistycznego oraz czterech małych azjatyckich tygrysów, czyli Korei Południowej, Singapuru, Hongkongu i Tajwanu. Innym ciekawym przykładem są sukcesy ekonomiczne emigrantów chińskich, którzy znaleźli się w warunkach sprzyjających przedsiębiorczości, np. w USA. Wysuwa się hipotezę, że czynnikiem warunkującym te sukcesy są pewne elementy etyki konfucjańskiej, które uśpione lub utajnione w niesprzyjających okolicznościach Chin tradycyjnych lub komunistycznych ujawniły się i intensywnie wpływały na zachowania w sferze gospodarczej wtedy, gdy takich przeszkód nie było.

Brak infrastruktury etycznej mający swe źródło w tzw. moralności ograniczonej jest jednym z czynników w istotny sposób utrudniających funkcjonowanie kapitalizmu w Afryce, a więc kontynencie, który jak żaden inny potrzebuje poprawy warunków życia. Moralność ograniczona wywodząca się z moralności plemiennej dopuszcza uczciwe postępowanie jedynie wobec członków rodziny i dalszych krewnych, najszerszej wobec członków plemienia. Oszukać kogoś z własnego klanu oznacza osłabienie klanu i dlatego jest naganne, natomiast oszukanie kogoś obcego oznacza osłabienie klanu, do którego należy obcy i przez to wzmocnienie własnego. Przyjazne transakcje zarezerwowane są dla członków własnego plemienia, owoce w koszyku, które algierski chłop oferuje na sprzedaż są gorsze niż te, które zostawia dla siebie i swojej rodziny. W subsaharyjskiej Afryce obserwuje się wyraźny opór wobec kontaktów z zewnętrznymi partnerami. Tubylcy zakładają, że przybysze będą ich oszukiwać, bo taka jest w ich mniemaniu natura rzeczy. Kreuje to atmosferę podejrzliwości, pesymizm, klimat braku zaufania i znacznie utrudnia nie tylko wchodzenie na rynek firm zagranicznych, ale funkcjonowanie firm miejscowych, które muszą się ograniczać do działania tylko w obrębie członków własnego plemienia i pozostawać małymi rodzinnymi firmami.

Szczególnym przypadkiem zależności między łaodem moralnym a łaodem gospodarczym jest relacja między poziomem korupcji w danym kraju a poziomem jego rozwoju ekonomicznego. Relacja ta badana jest w bardzo praktycznym celu, chodzi mianowicie o oszacowanie ryzyka, jakie podejmują przedsiębiorcy, inwestujący na międzynarodowych rynkach. Metodami statystycznymi weryfikowane są hipotezy o związku

wskaźników korupcji z różnymi wskaźnikami rozwoju ekonomicznego i społecznego. Sprawdzany jest między innymi pogląd, mający jak wiadomo swoich zwolenników, o neutralnym lub nawet pozytywnym oddziaływaniu korupcji na gospodarkę. Głosi on, iż przekupstwo może pełnić rolę „smaru” ułatwiającego funkcjonowanie w nadmiernie zbiurokratyzowanym otoczeniu. Dowód wdzięczności za uniknięcie nikomu niepotrzebnej mitręgi biurokratycznej, łapówka dla celnika za wpuszczenie do kraju deficytowych towarów oszczędzają czas i poszerzają ofertę rynkową. Argument ten bywa przytaczany na usprawiedliwienie postępowania prywatnych przedsiębiorców, dających łapówki. Powiada się także, iż korupcja pozwala utrzymać równowagę rynkową, bo wygrać musi firma mająca najniższe koszty, skoro mogła zapłacić największą łapówkę.

Jednak wyniki badań dostarczają przekonujących argumentów przeciw tej koncepcji. Korupcja nie jest najbardziej efektywnym sposobem pokonywania biurokratycznych trudności i omijania bezsensownych przepisów, ponieważ te trudności i przepisy zostały stworzone przez polityków i biurokratów, a korupcja nie służy ich zmianie lecz podtrzymaniu i przez ten mechanizm sama się napędza. Korupcja nie równoważy popytu z podażą, ponieważ pomniejsza publiczne zasoby i zaburza równowagę makroekonomiczną. Ponadto nie jest słuszne twierdzenie, że zdolność do zapłacenia najwyższej łapówki jest pochodną najniższych kosztów, znacznie częściej bywa efektem niskiej jakości oferowanego towaru lub usługi.

Czasem normy moralne bywają określane jako takie normy społeczne, które skłaniają ludzi do tego, by w swoim postępowaniu uwzględniali także interes innych (Platteau 2000). Jak powstają takie normy? Dlaczego ludzie dotrzymują zobowiązań, chociaż nie są do tego obligowani przez prawo i jest to dla nich niewygodne i kosztowne?

Wyniki wielu badań antropologicznych, socjologicznych, psychologicznych wskazują, iż kluczem do odpowiedzi na te pytania jest reguła wzajemności. Reguła wzajemności funkcjonuje we wszystkich większych i mniejszych społecznościach i tak przenika wszelkie interakcje między ludźmi, iż uważana jest przez niektórych badaczy za konstytutywną cechę rodzaju ludzkiego. Polega ona na takim reagowaniu jednostki na skierowane ku niej czyny innej jednostki, które ma na celu wyrównanie wynikających ze współdziałania korzyści i strat. Reguła wzajemności nakazuje odpowiednio odwzajemnić się za otrzymany prezent, przysługę, gościnność, uśmiech, uprzejmość, sprawia, że ludzie są grzeczni dla grzecznych, punktualni wobec punktualnych, uczciwi wobec uczciwych. W wersji negatywnej, reguła wzajemności powoduje, iż nie należy liczyć na przychyłność kogoś, komu wyrządziło się zło. Jak

potwierdzają badania, ale i potoczne obserwacje, ludzie nie tylko odwzajemniają otrzymane od innych dobro i zło, ale projektują wiele działań, tak by wykorzystać imperatyw wdzięczności do osiągnięcia swoich celów. W sensie psychologicznym, poczucie zobowiązania jest stanem pewnego braku równowagi i powoduje potrzebę jej przywrócenia.

Oparte na regule wzajemności normy moralne mają wielostronny wpływ na ład gospodarczy. Cialdini (1993) przypisuje regule wzajemności ogromne znaczenie w procesie ewolucji gatunku ludzkiego. Skierowanie poczucia zobowiązania na przyszłość skłoniło człowieka do świadczenia na rzecz innych bez poczucia własnej straty, pozwoliło na uruchomienie łańcucha wymiany dóbr i usług, umożliwiło podział pracy, ułatwiło rozwój handlu, stało się podstawą do budowy systemów wzajemnej pomocy. Korzyści, jakie daje reguła wzajemności zarówno jednostce, jak i społeczeństwu sprawiają, że jest ona niesłychanie silnie wpajana ludziom w procesie socjalizacji. Ostracyzm, z jakim spotykają się ci, którzy jej nie przestrzegają, stanowi skuteczne narzędzie tej socjalizacji. Cialdini pokazuje liczne przykłady wykorzystywania głęboko zakodowanej reguły wzajemności jako narzędzia wpływania na ludzi w działalności marketingowej. Reguła wzajemności sprzyja współpracy ludzi, a więc jest korzystna dla społeczeństwa. Jednak w pewnych sytuacjach, np. przeniesiona ze sfery prywatnej do sfery publicznej prowadzi do nepotyzmu, fałszywej solidarności zawodowej, korporacyjnej. Platteau (2000) podkreśla, iż ludzie odwzajemniają nie tylko dobra czy przysługi materialne otrzymane od innych, ale także dobro (zło) moralne. Uczciwe zachowania są kosztowne w sytuacji gdy uczciwa osoba jest stale oszukiwana przez innych. Prowadzi to do wniosku, iż ludzie warunkują swoją moralność, postępują uczciwie lub nie w zależności od tego, jak postępują inni.

Zaufanie jako czynnik sprzyjający efektywności

Problematyka zaufania stanowiącego fundament infrastruktury etycznej cieszy się rosnącym zainteresowaniem ze strony przedstawicieli nauk społecznych, zaś wpływ zaufania na efektywność systemu gospodarczego stał się przedmiotem badań ekonomistów. Najbardziej ogólny wniosek, jaki wynika z tych badań to, że efektywnie funkcjonujące systemy gospodarcze cechują się wysokim poziomem kultury zaufania. Kultura zaufania bywa określana jako społeczne poczucie, iż zaufanie jest normą, natomiast brak zaufania – patologią (Sztompka 1997). Im wyższy jest poziom tej kultury, tym mniej środków trzeba przeznaczyć

na kontrolę, ochronę, zabezpieczenia warunków realizacji kontraktów. Jak wiadomo, proces wymiany ekonomicznej odbywa się w czasie i niejednokrotnie czas między dostarczeniem jakiegoś dobra czy usługi a zaplaceniem za nie, czy też odwrotnie jest dosyć długi. Brak zaufania między uczestnikami wymiany stwarza konieczność zawierania umów o skomplikowanych warunkach i angażowania prawników, którym trzeba za to płacić, czyli zwiększają się koszty transakcji. Znaczenie zaufania, jako czynnika warunkującego efektywność funkcjonowania systemu gospodarczego, wzrasta wraz ze wzrostem ilości zawieranych transakcji i rozwojem specjalizacji pogłębiającej asymetrię informacyjną. Wysoki poziom złożoności i innowacyjności współczesnej produkcji dóbr i usług sprawia, że wiele osób wykonuje prace wysoko specjalistyczne, które są trudne do bezpośredniego kontrolowania i monitorowania. Zaufanie redukuje w sposób istotny koszty transakcji, a więc ma pozytywny wpływ na efektywność działania określonej jednostki czy firmy, a pośrednio całego systemu gospodarczego. Ilustratywnym przykładem tego pierwszego jest ogłoszona niedawno przez firmę Apple informacja o tym, że udało się jej zredukować zapasy do wielkości potrzebnej do jednodniowej produkcji. Takie posunięcie było możliwe tylko w warunkach pełnego zaufania do dostawców i innych osób zaangażowanych w proces produkcji.

Na ogólny poziom zaufania w społeczeństwie składają się wszystkie jednostkowe akty zaufania. Miarą poziomu zaufania w danym społeczeństwie jest szacunek dla danego słowa. W krajach o ugruntowanej gospodarce rynkowej znaczenie przywiązywane do deklaracji ustnych jest znacznie większe niż w Polsce, chociaż i tam jest ono zróżnicowane. Analizy porównujące gospodarkę amerykańską i japońską wykazują, że w gospodarce japońskiej 1% pracowników spełnia funkcje kontrolne, podczas gdy w amerykańskiej – 15%. Kiedy dwie firmy japońskie zawierają między sobą porozumienie czy umowę, to ogranicza się ona do dwóch stron tekstu, w którym ustala się najbardziej ogólne sprawy, zaś w odnośniku dodaje się, że w razie potrzeby szczegóły będą ustalone. Umowa taka oparta jest na przekonaniu, że każdy z partnerów, mimo że szczegóły nie zostały ustalone, nie postąpi wbrew interesom drugiej strony. W Hongkongu propozycja uwierzytelnienia na piśmie, tego, do czego strony zobowiązały się w deklaracji ustnej, uchodzi za obraźliwą. Zaufanie, rozumiane jako wysoki stopień identyfikacji pracowników z misją i celami przedsiębiorstwa, jest traktowane jako ważny czynnik przyczyniający się do jego efektywnego funkcjonowania. Wskazuje się na przykłady firm, które wykorzystując ten czynnik znacznie zredukowały system kontroli pracowników i mimo to, a raczej dzięki temu, osiągają wysokie dochody. Najbardziej spektakularny przypadek, to

firma ABB, która w 1991 roku osiągnęła dochód blisko 30 mld dolarów, zatrudniając tylko trzech prawników.

Podstawowe znaczenie dla badań nad zaufaniem ma określenie, czym jest zaufanie. Zaufanie dotyczy sytuacji, w których istnieje niepewność behawioralna; jak powiada Sztompka „zaufanie to pewien zakład, który czynię na temat niepewnych przyszłych działań innych ludzi” (Sztompka 1997: 54). Słowo „zakład” reprezentuje czynnik aktywności ze strony ufającego, który na podstawie tego zakładu podejmuje decyzje i działania. Zaufanie bywa także określane jako przyjmowane przez dany podmiot subiektywne prawdopodobieństwo, że inny podmiot lub grupa podmiotów zachowa się w określony sposób. „Kiedy mówimy, że ufamy komuś lub że ktoś jest godny zaufania, w domyśle uważamy, że prawdopodobieństwo, że podejmie on działanie dla nas korzystne lub przynajmniej takie, które nie wyrządzi nam szkody jest na tyle wysokie, by rozważyć nawiązanie z nim współpracy” (Gambetta 1988: 217).

Zaufanie jest na tyle złożonym i wielowymiarowym pojęciem, że podejmowane są próby wyróżnienia różnych jego kategorii. Jedną z nich została dokonana przez Williamsona (1996), który wyróżnił następujące rodzaje zaufania:

- zaufanie wykalkulowane,
- zaufanie instytucjonalne,
- zaufanie osobiste.

Zaufanie wykalkulowane jest opłacalnym poziomem ryzyka, uzasadnionym założeniem, że druga strona zachowa się w korzystny dla nas sposób. Założenie to bywa przyjmowane na podstawie różnych, ale racjonalnych przesłanek. Sądzimy na przykład, że drugiej stronie takie zachowanie opłaca się lub liczy ona na rewanż w przyszłości z naszej strony. Możemy wiedzieć, że jest ona do takich zachowań zobligowana jakąś normą społeczną, kulturową lub moralną. Zachowania drugiej strony przewiduje się na ogół na podstawie doświadczeń z przeszłości.

Zaufanie instytucjonalne dotyczy społecznego i organizacyjnego kontekstu, w którym kontrakty są osadzone. Na poziom ryzyka wielu działań ma wpływ otoczenie instytucjonalne tych działań. Transakcje, które mogą być przeprowadzone w otoczeniu gwarantującym mocne zabezpieczenia instytucjonalne, w innym otoczeniu mogą być niemożliwe do zrealizowania. W Japonii wystarczy ustna umowa między kontrahentami, w Wielkiej Brytanii dotrzymywane są umowy pisemne, w Rosji transakcje muszą być zabezpieczone bezpośrednio przez bezzwłoczną wymianę dóbr fizycznych. Williamson (1996) wyróżnia

następujące sfery generujące zaufanie instytucjonalne: kultura społeczna, polityka, regulacje prawne i inne, profesjonalizm, grupy komercyjne i nieformalne, kultura firmy.

Zaufanie osobiste wobec drugiej osoby jest to bezwarunkowe przekonanie, iż ma ona wobec nas życzliwe intencje. Zdaniem Williamsona X ma zaufanie do Y jeżeli:

1. świadomie powstrzymuje się od kontrolowania Y,
2. jest przekonany o dobrych intencjach Y nawet wtedy, gdy wyniki jego działań są niepomyślne,
3. traktuje Y w wyjątkowy sposób.

Warunki 1 i 3 ograniczają kalkulacje, zaś warunek 2 oznacza, że X tłumaczy niepowodzenia działań Y przyczynami losowymi, złożonością sytuacji, w której Y nie jest w stanie się w pełni orientować lub jego drobnymi słabościami.

Ta i podobne kategoryzacje zaufania, mogące stanowić punkt wyjścia do badań, nie pozwalają jednak ustalić wyraźnej granicy między wymiarem etycznym i sprawnościowym tego pojęcia. Względy brane pod uwagę przy kalkulowaniu zaufania miewają charakter etyczny, a kalkulacje zaczynają wchodzić w grę, gdy np. zaufanie osobiste jest naruszane. Jedną z ważniejszych przesłanek przy kalkulowaniu zaufania są dotychczasowe doświadczenia. Im więcej doświadczeń jest pozytywnych, czyli im więcej zachowań życzliwych, tym wyższy jest ogólny poziom zaufania, a ten z kolei sprzyja efektywności systemu. Jak zauważają Hayami i Kawagoe (1993), zaufanie pojawia się w sytuacji długoterminowych dwustronnych relacji, czyli często powtarzanych transakcji z tą samą osobą. Takie warunki istnieją przede wszystkim w małych społecznościach, gdzie wszyscy się znają. W takich społecznościach plotka o popełnieniu przez kogoś nadużycia jest szybsza i bardziej skuteczna niż jakikolwiek współczesny środek przekazu. Koszt nadużycia zaufania polegającego na niedotrzymaniu umowy jest dotkliwy, ponieważ traci się nie tylko potencjalnego kontrahenta w osobie zawiedzionego partnera, ale w innych członkach lokalnej społeczności, którzy nie będą chcieli podejmować ryzyka transakcji z nierzetelnym partnerem. W przypadku modelowym, gdy wszyscy są skłonni odstąpić od transakcji z osobą, która zawiodła zaufanie, osiągnięta zostaje idealna równowaga polegająca na tym, że nikt nie nadużywa zaufania, gdyż mu się to nie opłaca. Przeciwnieństwem takiej, według określenia Greifa (1989) kolektywnej społeczności jest społeczność indywidualistyczna, w której każdy reaguje na nieuczciwość tylko wtedy, gdy jego zaufanie zostało nadużyte.

Platteau (2000) zwraca słusznie uwagę, że mechanizm reputacji jest pomocny w sterowaniu relacją agencji na rynku, mówiąc inaczej – w kreowaniu zaufania, w takim stopniu, w jakim partnerzy mogą łatwo zdobywać o sobie informacje. Taka sytuacja ma miejsce w małych społecznościach powiązanych gęstą siecią powtarzalnych transakcji. Mechanizm reputacji zawodzi, gdy partnerzy wymiany często się zmieniają lub gdy są anonimowi. Platteau w oparciu o bogaty materiał z historii gospodarczej dokonuje analiz mechanizmów kreujących zaufanie w sytuacji konieczności dokonywania aktów wymiany z nowymi partnerami. Jednym z takich mechanizmów jest instytucja powoływana z inicjatywy samych przedsiębiorców mająca za zadanie gromadzenie i udostępnianie informacji o nieuczciwych kontrahentach.

Moralność jednostki (firmy) a jej sukces ekonomiczny

Teza o pozytywnej zależności między moralnością i biznesem ma w gospodarce tradycje sięgające czasów Franklina propagującego cnoty mieszczańskie w swoich licznych pismach, a szczególnie w popularnym kalendarzu. To on był najzagorzalszym propagatorem maksymy *Honesty is the best policy*, czyli „uczciwość jest najlepszym sposobem postępowania”. Franklin dawał nie tylko zalecenie „bądź uczciwy”, ale starał się je uzasadnić powiadając, że uczciwość się opłaca. Nie bez znaczenia był dla ludzi interesu nie tylko propagowany przez niego, ale świadczony własnym życiem wzór *self made man*, czyli człowieka, który swoją pozycję społeczną, majątkową zawdzięcza własnej przedsiębiorczości, pracowitości i praktykowaniu określonego zestawu cnót.

Również i dzisiaj we współczesnej literaturze amerykańskiej popularny jest pogląd, że w warunkach totalnej, ostrej konkurencji podstawą osiągnięcia przez firmę długofalowego sukcesu jest uczciwość. Efektywny biznes z samej swojej istoty opiera się na przestrzeganiu pewnych norm. „Jeżeli okaże się, że zakupione towary nie mają spodziewanej jakości, akt kupna się nie powtórzy. Jeżeli nie nastąpi zapłata za kupione towary, transakcja w przyszłości nie dojdzie do skutku. Jeżeli umowy, kontrakty lub porozumienia nie będą honorowane w większości przypadków, handel zostanie zahamowany. Pogwałcenia owych norm muszą więc z konieczności być wyjątkami od reguły, w przeciwnym razie biznes zamrze” (DeGeorge 1995: 84).

Uważa się (Hartley 1993), że przedsiębiorstwo najlepiej zabezpiecza swój interes dbając o dobro publiczne i kształtując stosunki z klientami, dostawcami, pracownikami, instytucjami finansowymi i lokalnymi społecznościami w oparciu o relację zaufania. Przedsiębiorstwa nadużywające zaufania czasem odnoszą sukcesy finansowe, ale są to sukcesy krótkotrwałe. Chociaż w krótkim okresie łamanie pewnych etycznych reguł może opłacać się, maksymalizacja dochodu w długim

okresie musi opierać się na postępowaniu etycznym. Podstawowym argumentem za tą tezą jest fakt, że zadowolony klient chce powtórzyć interes, toteż reputacja firmy zdobyta dzięki uczciwości jest silnym atutem.

Pozytywną zależność między etycznością i efektywnością działania firmy w sposób usystematyzowany głosi i próbuje uzasadniać Hosmer (1994), wypowiadając następującą tezę: uczciwe, rzetelne i prawe postępowanie firmy w stosunku do wszystkich grup interesariuszy jest absolutnie koniecznym warunkiem osiągnięcia przez firmę trwałego sukcesu, przy założeniu, że firma funkcjonuje w warunkach wolnej konkurencji.

Autor ten proponuje uzasadnianie powyższej tezy przez podanie następujących zależności, które mogą być poddane weryfikacji empirycznej:

- 1. Przedsiębiorstwa są obecnie uzależnione od rozmaitych grup interesariuszy, ponieważ grupy te mają istotny wpływ na długoterminowy sukces przedsiębiorstwa.**
- 2. Owo uzależnienie przejawia się nie tylko w sferze kooperacji, ale również w sferze improwizacji, twórczości i innowacyjności, sferach mających zasadnicze znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa w latach 90.**
- 3. Bez zaufania bardzo trudne jest motywowanie takich działań interesariuszy, które są twórcze i innowacyjne.**
- 4. Zaufanie jest zasadniczym czynnikiem warunkującym długoterminowe powodzenie firmy; zdobywanie zaufania jest trwającym w czasie procesem polegającym na takim traktowaniu grup interesariuszy, które oni sami uznają za prawe, uczciwe i sprawiedliwe.**

Pierwsze dwie zależności są potwierdzone przez większość danych ekonomicznych, wskazujących na pozytywny związek między długoterminowym sukcesem firmy a wysokim poziomem kooperatywności i innowacyjności grup interesariuszy w warunkach rosnącej w ciągu ostatnich dziesięciu lat konkurencji. Globalna ekonomia stała się tak złożona i konkurencyjna, że działanie według starych i sprawdzonych metod nie wystarcza, aby zapewnić sukces. Reagować na działania konkurentów, a co więcej wyprzedzać je, można tylko przez działania kreatywne, innowacyjne, improwizacyjne, których nie da się kupić, bo musi się na nie złożyć dobra wola wszystkich interesariuszy.

Zależność trzecia wyraża warunek konieczny działań twórczych i innowacyjnych. Większość prac dotyczących motywacji koncentruje się na zagadnieniach związanych z procesem kooperacji osób związanych

z firmą w sposób formalny, procesem, dla którego można ustalić mierzalne cele porównywalne z osiągniętymi rezultatami. Projektowane są całe systemy nagród i kar, mające stanowić bodziec do dalszych działań.

Natomiast niewiele wiadomo na temat stymulowania twórczej aktywności interesariuszy, szczególnie interesariuszy zewnętrznych. Jak można skłonić na przykład dostawców, dystrybutorów, klientów, inwestorów itd., aby zaakceptowali ryzyko związane z wysuwaniem i urzeczywistnianiem nowych idei? Jedyнным sposobem jest zaufanie. Zaufanie interesariuszy, że zostaną nagrodzeni, jeżeli promowane przez nich nowe idee okażą się wartościowe i że nie zostaną ukarani, jeżeli okażą się błędne. Zaufanie jako termin etyczny oznacza przekonanie o uczciwości, prawości i sprawiedliwości drugiej osoby. Przełożone na język menedżerski, zaufanie do firmy oznacza przekonanie, że interes własny właścicieli i menedżerów nie będzie górował nad interesem innych interesariuszy.

Zależność czwarta opisuje sposób zdobywania zaufania przez firmę. Wydaje się, że zaufanie jest czymś, czego brakuje wielkim firmom; przyczyniły się do tego decyzje ostatnich dziesięciu lat, takie jak: restrukturyzacje, przymusowe wysyłanie na emeryturę, zwolnienia z pracy i wiele innych działań i decyzji menedżerskich mających na celu szybki zysk, osiągany jednak kosztem innych interesariuszy. Zależności trzecia i czwarta stanowią hipotezy, które mogą być weryfikowane empirycznie, jednak jest to znacznie trudniejsze niż w przypadku dwóch pierwszych zależności. Trudność polega, po pierwsze, na operacjonalizacji pojęć, takich jak: zaufanie; uczciwe, prawe i sprawiedliwe postępowanie firmy wobec interesariuszy. Po drugie, weryfikacja powinna być przeprowadzona za pomocą badań kwestionariuszowych, na które firmy muszą wyrazić zgodę.

Teza o zależności między etycznymi standardami firmy a jej wynikami ekonomicznymi bywa także weryfikowana statystycznie. Porównywano np. (Aguilar 1994, cyt. za Gruszecki 1996) wyniki zwrotu z kapitału w wysokości 1 tysiąca dolarów zainwestowanego na okres 30 lat w celowo wybranych firmach charakteryzujących się wyższymi niż przeciętne standardami etycznymi ze średnią zwrotu z przeciętnego wskaźnika giełdowego. Okazało się, że firmy mające wyższe niż przeciętne standardy etyczne osiągnęły wskaźnik giełdowy 4.7 razy większy niż przeciętny. Wynik ten można jednak interpretować na odwrót. Można mianowicie twierdzić, że to dobre wyniki ekonomiczne determinują wysokie standardy etyczne, czyli, że standardy etyczne firmy zależą od jej kondycji finansowej. Firmy, które osiągnęły pewien poziom stabilizacji mogą prowadzić bardziej długofalową politykę

etyczną niż firmy rozpoczynające działalność; mogą pozwolić sobie na doraźne straty kosztem perspektywicznych zysków.

Związek między etycznym i sprawnościowym wymiarem działania firmy bywa także weryfikowany przez badanie zależności między wykroczeniami organizacyjnymi popełnianymi przez firmę a jej wynikami finansowymi. Wykroczenia organizacyjne są odróżniane od wykroczeń zawodowych ze względu na motyw ich popełnienia (Clinard 1983). Te ostatnie są popełniane przez ludzi biznesu w celu osiągnięcia osobistej korzyści; przykładem takiego wykroczenia jest defraudacja pieniędzy. Wykroczenia organizacyjne są popełniane w imieniu firmy przez jednego lub kilku jej pracowników w celu przysporzenia korzyści firmie, korzyści indywidualne mogą się z nimi łączyć, ale są drugorzędne.

Staw i Sz wajkowski (1975) analizowali wyniki finansowe 105 spośród 500 największych firm znajdujących się na liście *Fortune*, które popełniły wykroczenia organizacyjne, naruszając prawo handlowe lub antytrustowe. Okazało się, że ich średni zysk w ciągu 5 lat był istotnie niższy niż wszystkich firm znajdujących się na liście *Fortune*. Z drugiej jednak strony, okazało się, że nie różnią się one od wyników osiąganych przez firmy należące do ich branży. Staw i Sz wajkowski wyciągnęli stąd wniosek, że firmy funkcjonujące w niesprzyjającym otoczeniu, np. mało dochodowej branży, mają tendencję do popełniania wykroczeń organizacyjnych bez względu na ich pozycję w swojej branży.

Z kolei Asch i Seneca (1969) stwierdzili, że zwroty z akcji 51 badanych przez nich firm, które naruszyły prawo antytrustowe były niższe niż innych firm i wyciągnęli wniosek, że niezadowolające zyski mogą powodować, że firmy zawierają nielegalne porozumienia. Ten wniosek został potwierdzony w badaniach, opartych na znacznie bogatszym materiale empirycznym, przeprowadzonych przez Cochran i Nigha (1990). Przedmiotem ich analiz były dane zgromadzone przez zespół Clinarda (Clinard i in. 1979), dotyczące 477 firm znajdujących się na liście *Fortune*, 105 głównych firm hurtowych, detalicznych i usługowych i 101 ich największych dostawców. Dane te zawierały rozmaite charakterystyki tych firm oraz informacje o wykroczeniach popełnianych przez firmy, uzyskane w 24 federalnych agencjach. Na podstawie tych danych, Cochran i Nigh podjęli próbę określenia prawdopodobieństwa poważnego naruszenia prawa przez firmę w zależności od różnych jej charakterystyk. Stwierdzili oni między innymi, że: firmy osiągające niski poziom zysku częściej angażują się w nielegalne działania niż firmy osiągające wysoki poziom zysku. Zysk osiągany w branży nie jest w istotny sposób związany z częstością angażowania się firm w wykroczenia, a więc wynik Stawa i Sz wejkwskiego nie został potwierdzony. Nie ma także istotnej zależności między płynnością finansową

firmy a poziomem popełnianych przez nią wykroczeń. Potwierdzona natomiast została hipoteza o pozytywnej zależności między szybkim wzrostem firmy a angażowaniem się przez nią w nielegalne działania.

Jeszcze inny sposób badania zależności między etycznością i efektywnością działania firmy polega na analizie autentycznych przypadków, koncentrującej się na etycznych aspektach działania firmy i ich konsekwencjach dla długookresowego powodzenia firmy. Warto zauważyć, że studenci coraz częściej podają pozytywne przykłady takiej zależności zaczerpnięte z rzeczywistości polskiej.

Uwagi końcowe

Zapoczątkowana przez Tadeusza Kotarbińskiego refleksja nad związkami prakseologii i etyki wydaje się mieć szczególne znaczenie w dziedzinie etyki życia gospodarczego. Jak wiadomo, dyscyplina ta stanowi systematyczną refleksję nad etycznym wymiarem jednej z najważniejszych współcześnie ludzkich aktywności, mianowicie działalności gospodarczej. Trudno zrozumieć rozumowanie i działanie współczesnego człowieka bez poznania jego wartości, decyzji i działań w sferze gospodarki, a ta z istoty rzeczy musi być ujmowana w kategoriach prakseologicznych. Chociaż kategorie prakseologiczne i etyczne należą do różnych teoretycznych porządków, ani jedno, ani drugie nie mogą być pominięte w odpowiedzialnym działaniu współczesnego biznesu. Odpowiedzialność biznesu wobec społeczeństwa wynika z pozycji i roli, jaką odgrywa on w obecnej epoce. Wielkość, siła i możliwości działania współczesnych przedsiębiorstw są większe niż kiedykolwiek. Obroty niektórych wielkich korporacji są porównywalne z produktem krajowym brutto niektórych państw. Globalizacja, mająca umacniać potęgę tych korporacji przez wykorzystywanie różnic w uregulowaniach prawnych i poziomie cywilizacyjnym między państwami, budzi w związku z tym zrozumiałe obawy. Takie rozumienie globalizacji stoi w zasadniczej sprzeczności z wizją tego procesu wyrażoną przez Kotarbińskiego blisko 30 lat temu następującymi słowami:

„Marzy mi się taki układ świata, iżby każdy mógł wszędzie na globie ziemskim czuć się jak u siebie, a jest to marzenie bynajmniej nie utopijne, choć długodystansowe. Na szczęście, wzrost wiedzy, przyspieszony rozwój techniki, ekspansja gospodarcza i organizacja wszystkich działań ludzkich – na miarę naszych czasów – zmuszają ludzkość do jedności. Każdy bowiem z zamieszkałych zakątków pozostaje w rosnącej zależności od wszystkich innych, a zależność ta zmierza do przejścia

w dylemat: albo wzajemna pomoc powszechna, albo zdruzgotanie wszystkiego w skali światowej” (Kotarbiński 1986c: 389).

Bibliografia

- Aguilar F.J., 1994, *Managing Corporate Ethics*, NY Oxford University Press, Oxford.
- Asch P., Seneca J.J., 1969, Is Collusion Profitable? *The Review of Economics and Statistics* 58, 1-12.
- Carr A., 1999, Czy opłaca się blefować w biznesie?, w: G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa.
- Cialdini R., 1994, *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Clinard M.B., 1983, *Corporate Ethics and Crime*, Sage Publications, Beverly Hills CA.
- Clinard M.B., Yeager P.C., Brissette J., Petrashek D., Harries E., 1979, *Illegal Corporate Behavior*, US Department of Justice, Washington D.C.
- Cochran P.L., Nigh D., 1990, *Illegal Corporate Behavior and the Question of Moral Agency*, w: Frederick W.C., Preston L.E., (red.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, JAI Press Inc., Greenwich, Con.
- DeGeorge R.T., 1995, *Kształtowanie norm etycznych w międzynarodowym biznesie*, w: Minus P.M. (red.) *Etyka w Biznesie*, PWN, Warszawa.
- Gambetta D., 1988, *Can We Trust Trust?*, w: D.Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, Oxford.
- Greif A., 1989, *Reputation and Coalitions in Medieval Trade: Evidence on the Maghribi Traders*, *Journal of Economic History*, vol. 49, no.4.
- Gruszecki T., 1996, *Etyka w biznesie jako warunek i gwarant ładu rynkowego*, referat na konferencję „Etyka Biznesu”, KUL, Lublin.
- Hayami Y, Kawagoe T., 1993, *The Agrarian Origins of Commerce and Industry: A study of Peasant Marketing in Indonesia*, Macmillan, London.
- Hosmer L.T., 1994, *Why Be Moral? A Different Rationale for Managers*, *Business Ethics Quarterly* vol.4, no.2
- Kotarbiński T., 1973, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.
- Kotarbiński T., 1986a, *Obraz rozmyślań własnych*, w: *Drogi dociekań własnych*, PWN, Warszawa.
- Kotarbiński T., 1986b, *Sprawność i dzielność*, w: *Drogi dociekań własnych*, PWN, Warszawa, s.176.
- Kotarbiński T., 1986c, *Marzy mi się taki układ świata*, w: *Drogi dociekań własnych*, PWN, Warszawa.
- Mandeville B., 1957, *Bajka o pszczołach*, PWN, Warszawa.

- Sen A., 1995, Czy pojęcie etyki biznesu ma sens ekonomiczny?, w: Minus P.M. (red.), *Etyka w biznesie*, PWN, Warszawa.
- Platteau J.P., 2000, *Institutions, Social Norms and Economic Development*, Harwood Academic Publishers, Amsterdam.
- Sen A., 1996a, *On Ethics and Economics*, Blackwell, Oxford.
- Sen A., 1996b, *Economics, Business Principles and Moral Sentiments*, wykład wygłoszony na First World Congress of Business, Economics and Ethics, Tokio.
- Staw B.M., Szwałkowski E., 1975, The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts, *Administrative Science Quarterly* 20, 345-354.
- Sztompka P., 1997, Czy kryzys zaufania w społeczeństwie polskim?, *Acta Collegium Invisibile*, zeszyt 2.

Stanisław Sudół

Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu

Można wyrazić zadowolenie, że obecnie już prawie powszechnie używamy w Polsce określenia „nauki o zarządzaniu”. Pod taką nazwą figurują one w oficjalnej klasyfikacji nauk, gdy jeszcze relatywnie niedawno mówiło się o „nauce organizacji i zarządzania”, nie dopatrując się w tym ułomności logicznej, gdyż przecież wszyscy, lub prawie wszyscy, powtarzamy za Fayolem, że organizowanie jest jedną z funkcji zarządzania¹. Mam nadzieję, że dokonana korekta nazwy dyscypliny będzie miała charakter trwały. Używając liczby mnogiej – „nauki” – podkreśla się wielość źródeł i nurtów tych nauk oraz ich obecne duże wewnętrzne zróżnicowanie.

Zarządzanie rozpatruję tu jako naukę, której efektem jest społecznie użyteczna wiedza w postaci ustalonych prawidłowości życia gospodarczego lub społecznego i teorii, które tłumaczą określoną dziedzinę rzeczywistości i/lub – dostarczając projekty do zastosowania – pomagają tę rzeczywistość racjonalizować. Rozwój gospodarczy i, szerzej, cywilizacyjny wzmaga popyt na produkty tych nauk, gdyż na skutek

¹ Ostatnim przejawem braku rozumienia, że organizacja (w sensie podmiotowym) czy organizowanie (w sensie czynnościowym) są integralnymi częściami zarządzania, są ostatnie standardy kształcenia dla kierunku zarządzanie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, w których wśród przedmiotów podstawowych występują: podstawy zarządzania i nauki o organizacji.

wielu okoliczności (co można skrótowo określić wzrostem złożoności świata) zarządzanie staje się coraz bardziej trudne. Samo doświadczenie nawet najbardziej uzdolnionych menedżerów już dziś nie wystarcza. Zarządzanie stało się obecnie jednym z najważniejszych czynników rozwoju.

Zarządzanie jest także działaniem praktycznym, czyli świadomym i celowym działaniem ludzi, dążącym do zmiany istniejącej rzeczywistości gospodarczej lub społecznej. Praktyczna realizacja zarządzania występuje od zarania dziejów, od czasu realizowania przez ludzi złożonych działań zespołowych. Można śmiało powiedzieć, że nie powstałoby siedem cudów świata starożytnego i wielki Mur Chiński oraz zadziwiające budowle Majów i Azteków bez praktyki zarządzania. Zarządzanie widzi się jako swego rodzaju sztukę, rozumianą jako umiejętność, mistrzostwo wynikające z talentu, intuicji, wiedzy i doświadczenia praktycznego.

Nauki o zarządzaniu to nauki bardzo młode – ze wszystkimi tego konsekwencjami. Młodość ta powoduje, iż wiele nawet podstawowych kategorii, pojęć, prawidłowości ma jeszcze charakter „miękki” – jest różnie formułowanych oraz że zbyt wiele jest elementów nieudowodnionych metodami naukowymi, stwierdzeń niesprawdzonych lub niesprawdzalnych, zbyt wiele subiektywizmu. Bardzo łatwo buduje się „nowe teorie” w zakresie zarządzania, którym brak dostatecznej weryfikacji, tak że można je traktować tylko jako hipotezy. Często merytoryczne ubóstwo opracowań maskuje wyszukane słownictwo i pretensjonalny żargon naukowy. Widoczne są również mody na zajmowanie się określonymi problemami. Najbardziej dramatycznie sytuację tę w omawianych naukach wyraził w 1961 roku i 1980 roku Harold Koontz (1980), mówiąc o dżungli teorii organizacji, a w 2000 roku w konwencji raczej prześmiewczej sytuację tę przedstawili znani dziennikarze „The Economist” John Micklethwait i Adrian Wooldrige. Występuje konieczność stałego podnoszenia standardów (rygorów) naukowych dotyczących nauk o zarządzaniu zarówno w zakresie gromadzenia wiedzy, jak i metod badawczych. Muszą o to zadbać same środowiska naukowe. Dotyczy to nie tylko Polski.

Stopień ścisłości, pewności, zasięgu i trwałości twierdzeń nauk o zarządzaniu (podobnie jak innych nauk społecznych) jest niższy niż jest to w naukach ścisłych i przyrodniczych, co wynika nie tylko z faktu, że są one młode, ale także z ich natury. Przyczyn tego jest wiele; najważniejsze ujmujemy skrótowo w punktach:

1. Obiekty badań zarządzania nie są niezienne w czasie, a wręcz odwrotnie – zmieniają się z upływem czasu pod wpływem zmiany warunków.

2. Obiekty te są współcześnie bardzo zróżnicowane; zależą od poziomu rozwoju technicznego i społeczno-gospodarczego. Konsekwencją tego jest mniejszy zakres ważności twierdzeń naukowych tej dyscypliny.
3. W odróżnieniu od nauk ścisłych i przyrodniczych, w których przeważają problemy wymierne ilościowo, w badaniach zarządzania muszą być brane pod uwagę w dużym stopniu także czynniki o charakterze jakościowym, wynikające z tego, że w procesach zarządzania ma się do czynienia z postawami ludzi.
4. Czynnikiem, który w poważnym stopniu różnicuje kryteria oceny ich twierdzeń, jest odmienność kulturowa narodów i społeczeństw.
5. Określone koncepcje i metody zarządzania są różnie oceniane przez ludzi w zależności od okresu historii.
6. Na realizowane w praktyce sposoby zarządzania i twierdzenia nauki o zarządzaniu mają wpływ ideologie społeczno-gospodarcze².
7. Twierdzenia omawianych tu nauk tylko w bardzo ograniczonym zakresie mogą być weryfikowane na podstawie powtarzalnych eksperymentów.

W związku z tym, że główną funkcją nauk o zarządzaniu, jako nauk stosowanych, praktycznych, jest funkcja projekcyjna, tzn. formułowanie wskazań, jak udoskonalić proces zarządzania, powstaje pytanie, czy mogą one pełnić również funkcję poznawczą, analogicznie do nauk ścisłych i przyrodniczych. Zdecydowanie negatywne stanowisko reprezentuje w tym względzie jeden z polskich profesorów, stwierdzając: „Błędem metodologicznym na gruncie nauk o zarządzaniu jest poszukiwanie wyników poznawczych. Na gruncie nauk o zarządzaniu nie ma praw rządzących rzeczywistością, bo rzeczywistość pozostaje do skonstruowania. Są metody konstruowania rzeczywistości”.

Stanowisko powyższe oceniam jako zbyt skrajne i jednostronne. Aby móc proponować doskonalenie zarządzania, nauki te muszą opisać istniejące procesy zarządzania, odróżnić ich rodzaje i typy, badać czynniki je kształtujące oraz analizować ich skuteczność oraz efektywność. Zarządzanie jest częścią rzeczywistości społecznej i w nim odzwierciedla się wiele czynników społecznych, w których występują określone prawidłowości, które można i powinno się badać, tak jak to robią socjologowie, czy psychologowie społeczni i politolodzy.

² Morawski (1976) i Płoszajski (1991) zwracają uwagę, że relacje między naukami społecznymi, a ideologiami są problemem wysoce złożonym i delikatnym – niekorzystna jest zarówno całkowita separacja tych dwóch dziedzin, jak i nadmierne ich zbliżenie.

Kwestionuję przyjmowane często bezwzględne (ostre) dzielenie nauk na teoretyczne i praktyczne (stosowane). Funkcją tych pierwszych miałyby być tylko poznawanie (zdobywanie) prawdy (funkcja poznawcza), a tych drugich – tylko konstruowanie zasad i procedur pozwalających na zmienianie (ulepszanie) rzeczywistości (funkcja pragmatyczna, projekcyjna). **Wprawdzie w jednych naukach dominuje funkcja poznawcza, a w innych funkcja projekcyjna, ale chyba we wszystkich dziedzinach i dyscyplinach naukowych występuje nierozdzielność tych dwóch funkcji.** Więcej – zasoby naukowej wiedzy teoretycznej są przetwarzane w zasoby wiedzy praktycznej, prowadząc do jej praktycznego zastosowania. W naukach o zarządzaniu dominują wątki praktyczne (warstwa wiedzy praktycznej), polegające na konstruowaniu rekomendacji dyrektyw praktycznych, jak sprawić, żeby zarządzanie było lepsze, bardziej racjonalne. Przynosi to odpowiednie korzyści społeczne, ale w ich ramach muszą być także wątki teoretyczne (warstwa wiedzy teoretycznej), dotyczące ogólnych warunków i zasad realizacji wszystkich funkcji zarządzania. Nasuwa się więc światoburcze **podejście, że podział nauk na teoretyczne i praktyczne (stosowane) jest już współcześnie anachronizmem**³.

Co do związku nauki z praktyką istotne wydają się poniższe okoliczności:

- Związek teorii z praktyką jest nierozzerwalny, „(...) teoria w zasadzie wyrasta na gruncie praktyki. Praktyka stawia przed teorią pytania, ale i teoria żąda od praktyki wprowadzenia jej w życie” (Pytkowski 1981: 25). Żadna nauka, czy to teoretyczna, czy praktyczna, nie może zastępować praktyki. Praktyka pozbawiona nauki musiałaby działać tylko na zasadzie prób i błędów.
- Występuje, przynajmniej w krótkim okresie, niezgodność celów nauki i praktyki: nauka poszukuje obiektywnych praw w określonej dziedzinie rzeczywistości, a praktyka oczekuje przede wszystkim skutecznych wskazówek i recept dotyczących postępowania.
- Badania naukowe powinny podejmować problemy o podstawowym znaczeniu dla danej dziedziny życia praktycznego, unikając „problematyków”, wysuwanych dorywczo przez praktykę.

³ Podejście to umacnia następująca wypowiedź znanego profesora Macieja Grabowskiego (2006): „(...) wzajemne oddziaływanie pomiędzy jeszcze niedawno dość odległymi od siebie gałęziami nauk podstawowych, nauk stosowanych i techniki jest obecnie tak silne, że nie można ich rozdzielić i rozróżnić – są one częściami spójnej całości, a jedno nie może rozwijać się bez drugiego. W wielu dziedzinach (...) mówienie o podziale badań na podstawowe i stosowane w ogóle jest sztuczną konstrukcją”.

- Podejmowane badania naukowe w dyscyplinach stosowanych powinny być nastawione przede wszystkim na twórcze rozwiązywanie problemów, które będą miały znaczenie w dalszej lub bliższej przyszłości.

Powyższe okoliczności odnoszą się w poważnym, a nawet w wysokim stopniu do nauk o zarządzaniu.

Bliski jest mi pogląd profesora Jana Zieleniewskiego (1975: 50-51) **o nieostrej w niektórych przypadkach granicy między badaniami naukowymi i działalnością o charakterze praktycznym**, że „wiele niezrutynizowanych czynności inżynierskich ma wszystkie podstawowe cechy działalności naukowej”. Dotyczy to zwłaszcza uczestniczenia we wdrażaniu wyników badań do praktyki. J. Zieleniewski mówi o czynnościach inżynierskich, ale to w pełni można odnieść także do czynności związanych z wdrażaniem rozwiązań w zakresie zarządzania.

Mówi się, że cechą charakterystyczną nauk o zarządzaniu jest to, iż nie dysponują one dotąd powszechnie przyjętym w środowiskach naukowych **paradygmatem naukowym** czy kilkoma paradygmatami, które scalałyby wszystkie występujące w nich nurty, kierunki i szkoły. Niepokoi to wielu badaczy i jest źródłem wątpliwości lub krytycyzmu co do przyszłości nauk o zarządzaniu.

Chyba słusznie P. Płoszajski (1985: 33) i Ł. Sułkowski (2005: 52-53) stwierdzają, że nauki o zarządzaniu znajdują się w przedparadygmatycznym studium rozwoju. Nie można również pominąć poglądów, zgodnie z którymi paradygmaty takie istnieją, ale ulegają ewolucji odpowiednio do zmian w otoczeniu biznesowym i w samych organizacjach. Należy także odnotować występowanie poglądu podającego w wątpliwość sens poszukiwania paradygmatu w naukach zarządzania.

Choć – jak dotąd – rzeczywiście nie zostały wyraźnie wyartykułowane takie podstawowe twierdzenia ze strony badaczy w zakresie nauk o zarządzaniu, w tym konkluzje metodyczne, które mogłyby być uznane za ich paradygmaty, to jednak nie sądzę, aby nie można już było znaleźć w literaturze takich sformułowań, które mogłyby stanowić „kanony”, podstawowe założenia, a nawet pretendować do roli paradygmatów.

Słusznie niektórzy autorzy (Drucker 2002: 112; Krzyżanowski 1999: 103; Koźmiński 2004: 10; Sułkowski 2005: 19; Zimniewicz 2006) zwracają uwagę na to, że nauki społeczne, w tym nauki o zarządzaniu, nie dysponują, jak nauki ścisłe i przyrodnicze, niezmiennymi (lub prawie niezmiennymi) „prawami naturalnymi”, co oznacza, że „prawa” tych pierwszych są ograniczone w czasie i przestrzeni. Poszukiwanie „prawd wieczystych” w naukach o zarządzaniu jest utopią.

Dla podniesienia rangi nauk o zarządzaniu niektórzy ich przedstawiciele postulują:

- sformułowanie jednej, podstawowej i spójnej teorii w zakresie nauk o zarządzaniu,
- ustalenie w ramach tych nauk jednej, podstawowej metody badawczej.

Sądzą oni, że spełnienie powyższych postulatów spowoduje zintegrowanie obecnie występujących różnych podejść, nurtów, kierunków i szkół zarządzania.

Jest to niezwykle złożony problem. Z jednej strony, za naukowe uważa się te twierdzenia, które są wynikiem badania potwierdzonym przez innych uczonych. Jednak z drugiej strony, w każdej dyscyplinie naukowej, nawet w tych najstarszych i najbardziej okrzepłych, występuje równocześnie wiele teorii wyjaśniających określone problemy i często są one całkowicie lub w dużym stopniu sprzeczne. Doskonałym przykładem mogą tu być teorie motywacji. Podkreśla się również, że zjawiska o dużej złożoności są niemożliwe do wyjaśnienia w ramach jednej teorii (Hatch 2002: 22). Poza tym teorie naukowe ewoluują, a nawet podlegają zaprzeczeniu. Jedne twierdzenia i teorie naukowe są z czasem zastępowane innymi. Stąd filozofowie mówią, że człowiek nie może osiągnąć pełnej prawdy, może tylko do niej dążyć i do niej się zbliżyć⁴.

Również różnorodność metod badawczych nie jest czymś ujemnym, a odwrotnie – jest zasobem, który każda dyscyplina powinna cenić i dalej rozwijać. Jest zrozumiałe, że w pierwszym okresie swojego rozwoju chyba każda dyscyplina naukowa zapożycza metody badawcze od starszych, ukształtowanych już dyscyplin. Z czasem sama wypracowuje własne, oryginalne metody poznania naukowego. Postulat, aby każda nauka posługiwała się wyłącznie metodami przez siebie wypracowanymi jest nieuzasadniony i nierealny. Jest utopią.

Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu

Do dnia dzisiejszego przedmiot i zakres problemowy nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych nie doczekały się takiego określenia, które byłoby powszechnie, albo prawie

⁴ Zacytujmy tu wielkiego filozofa niemieckiego Martina Heideggera (2001: 21): „Nauki dążą do stopniowego usuwania sprzeczności występujących zawsze w teoriach i pojawiających się w obserwowanych faktach”.

powszechnie przyjęte w środowisku naukowym, choć nie brak wartościowych i niezwykle cennych propozycji w tym względzie.

Przedmiot i zakres problemowy nauk o zarządzaniu to problem złożony i niezwykle trudny do zadowalającego rozstrzygnięcia. Jednak niejasności, a tym bardziej zamęt wokół tego, co należy do nauk o zarządzaniu, jaki jest ich zakres problemowy i rys metodologiczny oraz jakie są ich granice w stosunku do innych nauk i jakie jest ich miejsce w stosunku do dziedzin i innych dyscyplin naukowych, nie sprzyjają ich rozwojowi, hamują ten rozwój, obniżając rangę tych nauk. Występuje i druga przyczyna ważności tego problemu, też wiążąca się z rozwojem nauk o zarządzaniu, a mianowicie jego związek z nadawanymi w Polsce stopniami naukowymi.

Gdy w pierwszych latach XX wieku zaczęto budować zręby nauk o zarządzaniu, ich prekursorzy wychodzili z potrzeb instytucji (organizacji), a przede wszystkim rozwijających się przedsiębiorstw przemysłowych oraz jednostek administracyjnych. Jestem przekonany, że – gdy po stu latach rozważamy problem przedmiotu i zakresu nauk o zarządzaniu – powinniśmy trzymać się fundamentów wówczas założonych pod te nauki: zasadniczym przedmiotem nauk o zarządzaniu jest organizacja (instytucja), a ich podstawowym celem jest pomoc w funkcjonowaniu i rozwoju tych organizacji.

Nauki o zarządzaniu zajmują się powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem, rozwojem oraz współdziałaniem organizacji (instytucji):

- **życia gospodarczego, a zwłaszcza przedsiębiorstw,**
- **administracji publicznej (rządowej i samorządowej),**
- **użyteczności publicznej (instytucje naukowe, oświatowo-wychowawcze, służby zdrowia i opieki społecznej, instytucje kulturalne, militarne i inne).**

Zajmują się one zagadnieniami, które mają wpływ na podejmowanie w organizacjach trafnych decyzji i sprawne ich realizowanie, przyczyniając się do osiągnięcia ich celów. Nauki o zarządzaniu dotyczą działań zespołowych i do ich istoty należą problemy pracy kierowniczej. Problemy te mogą być rozpatrywane w kilku płaszczyznach.

Obszary zainteresowań nauk o zarządzaniu są szerokie i stale się rozszerzają. Już od jakiegoś czasu wzorem krajów anglosaskich postuluje się włączenie do nauk o zarządzaniu tzw. **zarządzania publicznego** (*public management*). Mimo dużej odmienności zarządzania publicznego w stosunku do tego, co dotąd rozumieli nasi poprzednicy i co my nadal rozumiemy pod określeniem „organizacja i zarządzanie”,

a obecnie pod określeniem „nauki o zarządzaniu”, wydaje mi się możliwe zaproponowanie – zgodnie z trendem światowym – rozszerzenie obszaru nauk o zarządzaniu o zarządzanie publiczne. Problem ten wymaga bliższej dyskusji.

W naukach o zarządzaniu obserwuje się kształtowanie **subdyscyplin**, jak zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie produkcją, zarządzanie finansami. Podstawową trudnością w sensownym ich określeniu jest mnogość nurtów, podejść, teorii i metod oraz obszarów rzeczywistości gospodarczej i społecznej nimi obejmowanych. Część z nich ma względem siebie charakter komplementarny, a część – nachodząc na siebie – wyraźnie się wyklucza.

Powstawanie subdyscyplin w naukach o zarządzaniu wiąże się z pewnymi korzyściami i niekorzyściami. Korzyści widzę przede wszystkim w pogłębieniu specjalizacji procesów badawczych, co pozwala pogłębić penetrację problemów badawczych i w efekcie spowodować ich większą użyteczność praktyczną. Ale w ramach poszczególnych subdyscyplin powstają odmienne terminologie i odmienne, specyficzne dla nich metody badawcze, co jednak dezintegruje dyscyplinę nauk o zarządzaniu jako całość. Jest to niewątpliwa niekorzyść.

Ogólne określenie przedmiotu i zakresu należy uzupełnić nakreśleniem **przybliżonych granic między naukami o zarządzaniu a innymi dyscyplinami i dziedzinami nauki**.

Najważniejsze, ale i najtrudniejsze, jest rozgraniczenie w ramach nauk ekonomicznych między naukami zarządzania a ekonomią. Powstaje tu najwięcej problemów. Obie te dyscypliny rozwijają się bardzo dynamicznie, występują w nich różne podejścia i metody badawcze, powstają nowe kierunki i szkoły naukowe. Powoduje to, że niektóre obszary badań są trudne do jednoznacznego rozgraniczenia, tym bardziej, że posługują się w części tymi samymi metodami analizy.

Nie ma – moim zdaniem – dostatecznych argumentów, aby nauki o zarządzaniu wchodziły na obszary makroekonomiczne lub makrosocjalne, z wyjątkiem funkcjonowania i rozwoju konkretnych instytucji związanych z tymi obszarami. Próby rozszerzenia przedmiotu zainteresowań nauk o zarządzaniu, podejmowane w krajach o gospodarce nakazowo-rozdziałowej pod hasłem objęcia zarządzaniem tzw. „makrosystemów”, pod którymi rozumiano całą gospodarkę narodową, były chybione.

Obszar zainteresowań mikroekonomii w dużym stopniu pokrywa się z zainteresowaniami nauk o zarządzaniu. Dlatego wydaje się racjonalna, acz dyskusyjna, propozycja, aby problemy, którymi zajmuje się mikroekonomia, traktować jako wspólne z problemami nauk o zarządzaniu.

Jeżeli chodzi o gospodarowanie w skali mezo, tj. o gospodarkę lokalną i regionalną oraz gospodarkę sektorową (gałęziowo-branżową), to wyrażam osobisty pogląd, zapewne dyskusyjny, że analizy dotyczące tych dziedzin powinny należeć do ekonomii, choćby prace z tego zakresu miały w tytule słowo „zarządzanie”, np. „zarządzanie regionem X”, „zarządzanie resortem”, „zarządzanie przemysłem rolno-spożywczym”.

Od lat 90. XX wieku wysuwa się postulat włączenia do nauk o zarządzaniu tzw. **zarządzania publicznego** (*public management*). Osobiście dostrzegam duże różnice między zarządzaniem publicznym a tym, co dotąd rozumieli nasi poprzednicy i co my nadal rozumiemy pod określeniem „organizacja i zarządzanie”, a obecnie pod określeniem „nauki o zarządzaniu”. Wydaje się, że – mimo dużej odmienności zarządzania publicznego – możliwe jest zaproponowanie – zgodnie z trendem światowym – rozszerzenia obszaru nauk o zarządzanie publiczne. Powinno to być przedmiotem pogłębionej dyskusji naukowej.

Można zauważyć nieraz tendencję do **bardzo szerokiego** zakreślania przedmiotu i zakresu współczesnych nauk o zarządzaniu jako związanych z wszelkim zbiorowym działaniem ludzi, z wszystkimi systemami społecznymi. Widzę w tym duże niebezpieczeństwo dla nich jako dyscypliny naukowej, gdyż ustalone przez nie prawidłowości i formułowane teorie miałyby charakter wysoce ogólnikowy, wręcz abstrakcyjny. Groziłoby jej „rozpłynięcie się”, wchodzenie na obszary innych dyscyplin naukowych, utrata tożsamości. Aby do tego nie dopuścić, aby nie dać się zepchnąć na boczne, nieokreślone tory, nauki o zarządzaniu, tak jak każdy spójny system, muszą trzymać się (używając terminologii Balcerowicza) swej kotwicy, którą jest proces zarządzania organizacją (w rozumieniu podmiotowym, rzeczowym). I choć nauki o zarządzaniu przejęły dużo od prakseologii, będącej odgałęzieniem nauk filozoficznych, to jednak nie mogą iść jej śladami.

Dość często spotykamy się z wyrażeniem, że nauki o zarządzaniu mają charakter interdyscyplinarne, albo że są nauką interdyscyplinarną. Nie sądzę, aby fakt, że stosują one metody badawcze sformułowane i stosowane w innych dyscyplinach naukowych, uzasadniało nazywanie ich nauką interdyscyplinarną. Podważa to ich samodzielność w klasyfikacji nauk.

Miejsce nauk o zarządzaniu w klasyfikacji nauk

Jak powszechnie wiadomo, w oficjalnej klasyfikacji nauk w Polsce nauki o zarządzaniu zostały uznane jako dyscyplina naukowa w dwóch dziedzinach nauki: w naukach ekonomicznych i w naukach humanistycznych; w naukach ekonomicznych obok dyscypliny „ekonomia” i „towaroznawstwo”, a w naukach humanistycznych wśród wielu dyscyplin, jak historia i archeologia, bibliologia, filozofia, pedagogika, psychologia, socjologia, religioznawstwo i inne.

Od dawna podnoszona jest u nas **myśl uczynienia z nauk o zarządzaniu oddzielnej dziedziny nauki**, tak jak ma to miejsce w krajach anglosaskich. Uważam, że podniesienie nauk o zarządzaniu **już obecnie** do rangi dziedziny nauki wiązałoby się z jednym, ale poważnym niebezpieczeństwem: niektóre rady wydziału utraciłyby już posiadane uprawnienie do nadawania stopni naukowych w dziedzinie nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

Nauki o zarządzaniu są powiązane z wieloma naukami, ale – moim zdaniem – największe związki mają z naukami ekonomicznymi: z teorią ekonomii, z polityką ekonomiczną, nauką o pracy, finansami, ze statystyką i ekonometrią. Z tego powodu, dopóki nie staną się one samodzielną dziedziną nauki, powinny nadal być w naukach ekonomicznych.

Muszę wypowiedzieć się w sprawie umieszczenia nauk o zarządzaniu jako dyscypliny w dziedzinie nauk humanistycznych. Nauki o zarządzaniu są jedyną nauką – poza informatyką (występuje ona jako dyscyplina w naukach matematycznych i w naukach technicznych) – która występuje w dwóch dziedzinach nauki. Jest to rozwiązanie dziwaczne i należy wnioskować ich usunięcie z nauk humanistycznych. Do tej pory prawo do nadawania stopni naukowych w zakresie nauk o zarządzaniu w dziedzinie nauk humanistycznych ma jedynie Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Pozwalam sobie ocenić, że skład osobowy samodzielnych pracowników naukowych tego Wydziału oraz tematyka i charakter prac badawczych tam realizowanych nie wskazują na większe i głębsze niż w innych uczelniach powiązanie zarządzania z naukami humanistycznymi.

Bibliografia

- Clarke, T., Clegg, S. (1998) *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*, London, Harper Collins Business.
- Drucker, P.E. (2002) *Mysli przewodnie Druckera*, Warszawa, MT Biznes.
- Grabowski, M. (2006) Między rządem a nauką: źródła konfliktu. *Nauka*, nr 4.
- Hatch, M.J. (2002) *Teoria organizacji*, Warszawa, WN PWN.
- Heidegger, M. (2001) *Zasada racji*, Kraków, Wydawnictwo Baran i Suszczyński.
- Koontz, H. (1961) The management theory jungle. *Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, No 1.
- Koontz, H. (1980) The management jungle revisited. *Academy of Management Review*, nr 2.
- Koźmiński, A.K. (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa, WN PWN.
- Krzyżanowski, L. (1999) *O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Warszawa, WN PWN.
- Micklethwait, A., Wooldridge, A. (2000) *Szamani zarządzania*, Poznań, Zysk i Spółka.
- Morawski, W. (1976) Socjologia organizacji w Polsce – perspektywy badawcze. *Organizacja i Kierowanie*, nr 3/5.
- Płoszajski, P. (1991), Społeczna odpowiedzialność uczonego: między utopią wolności a niemoralnością służebności, w: Kowalewski, Z. (red.) *Wolność a służebność nauki*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN.
- Płoszajski, P. (1985) *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Ossolineum.
- Pytkowski, W. (1981) *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Warszawa, PWE.
- Sułkowski, L. (1975) *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa, PWE.
- Zieleniewski, J. (1975) *Organizacja badań naukowych*, Warszawa, PWE.
- Zimmewicz, K. (2006) Kilka refleksji na temat hipotez w naukach o zarządzaniu, w: Sławińska, M. (red.) *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, Poznań, AE.

Andrzej K. Koźmiński

Tożsamość nauki o zarządzaniu

Odpowiedź na pytanie o tożsamość dyscypliny naukowej oznacza określenie jej **specyfiki**, czyli tego, co wyróżnia ją od innych (zwłaszcza pokrewnych) dyscyplin nauki i pozwala na wytyczenie mniej lub bardziej ostrych granic i linii demarkacyjnych. Taka odpowiedź ma istotne znaczenie dla **instytucjonalizacji dyscypliny**, czyli wyodrębniania i ewolucji kierunków nauczania, powoływania i łączenia jednostek badawczych, innych instytucji naukowych i ich organów oraz awansu naukowego w ramach dyscypliny, przyznawania i kontroli „uprawnień” itp. Ma to szczególne znaczenie w **kontekście europejskim**, w którym (czy nam się to podoba, czy nie) nauka jest sformalizowana i znajduje się pod silnym wpływem państwa i jego organów.

Najbardziej interesujące tematy współczesnego świata i najbardziej „gorące” tematy badawcze, często o największym znaczeniu praktycznym, lokują się na **pograniczu** tradycyjnie wyodrębnionych (w XIX w. lub znacznie wcześniej) **dyscyplin naukowych**. Takie właśnie obszary badań znaleźć można na przykład na pograniczu: biologii i fizyki; socjologii, ekonomii i prawa; astronomii i fizyki; psychologii i ekonomii; ekonomii i socjologii itd. Specjalizacja naukowa w tych najciekawszych obszarach (mimo że z oczywistych względów uzasadniona i potrzebna) napotyka na instytucjonalne bariery, których przezwyciężenie wymaga zrozumienia tempa zmian i życzliwości w środowiskach naukowych (a zwłaszcza w gremiach decyzyjnych orzekających w sprawach nauki, takich jak awanse czy uprawnienia). Nie zawsze jest o nie łatwo.

Nauka o zarządzaniu ma szczególnie silne kłopoty z tożsamością. Oprócz **interdyscyplinarnego charakteru** wynikają one z czterech jeszcze ważnych przyczyn: po pierwsze z **młodości i dynamiki**

rozwoju, po drugie z bardzo **silnego zróżnicowania** problematyki i metod, po trzecie z **praktycznego charakteru dyscypliny** i po czwarte wreszcie z jej **metodologicznego niedorozwoju**. Omówię je po kolei.

Nauka o zarządzaniu nie „wypączkowała” z jednej lub dwóch tradycyjnych dyscyplin akademickich i z badań prowadzonych przez uczonych (tak jak to było w przypadku innych wymienionych poprzednio interdyscyplinarnych specjalizacji badawczych). Powstała jako pewna **umiejętność praktyczna**, uprawiana i rozwijana na początku głównie przez przedstawicieli zawodów **inżynierskich**, zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w przemyśle. W miarę rozwoju i instytucjonalizacji dyscypliny (powstawania uczelni, wydziałów, towarzystw naukowych, podręczników, monografii, czasopism itp.) sięgała ona do **wielu dyscyplin naukowych**, zapożyczając od nich terminologię, koncepcje teoretyczne i metody badawcze. Były wśród nich psychologia (teoria motywacji), socjologia (dynamika grupowa, przywództwo), nauki inżynierskie (organizacja produkcji), ekonomia (teoria przedsiębiorstwa i konkurencji), metody ilościowe (statystyka zarządcza, badania operacyjne) i inne. Trudno jest doszukać się wśród tych pokrewieństw dominacji jakiegóż jednej dyscypliny lub grupy dyscyplin. Nawet dość powszechnie akceptowane stwierdzenie, że nauka zarządzania jest nauką społeczną, może być zakwestionowane w oparciu o niewątpliwie silny wpływ nauk technicznych i ich późniejszych mutacji takich jak cybernetyka czy teoria systemów. Co więcej, intensywna działalność badawcza i ekspercko-praktyczna w dziedzinie zarządzania doprowadziła do wyprodukowania lub swoistego „zawłaszczenia” pewnej ilości znanych koncepcji, które w zasadzie mieszczą się niemal w centrum zainteresowania innych nauk, ale stanowią część dorobku nauki zarządzania i weszły do kanonu wiedzy w tej dziedzinie. Dwa najbardziej znane klasyczne przykłady to teoria motywacji Masłowa czy weberowska teoria biurokracji, ale są i nowsze, jak na przykład teoria łańcucha wartości czy konkurencji Portera lub teoria migracji wartości Slywotskiego i Morrisona. Wniosek: nauka zarządzania jest szczególnie splątany węzeł interdyscyplinarnych wątków, w którym **nie sposób jest wyodrębnić jednej dominującej „nauki-matki”** lub nawet kilku „matek”.

Nauka zarządzania ma niecałe 100 lat, co nie jest w historii nauki zyciorysem imponującym. Naturalne jest więc, że nie zdążyła jeszcze okrzepnąć i dostąpić pełnej legitymizacji. Nie można jednak zapominać, że w ciągu tych stu lat nastąpił **niezwykle dynamiczny rozwój**, którego odpowiednika trudno by szukać w historii rozwoju jakiegokolwiek innej dyscypliny naukowej. Miernikami tego rozwoju są zarówno liczba

studentów i pracowników naukowo-dydaktycznych, jak i środki przeznaczone na rozwój pracowników, doradztwo czy ekspertyzy w dziedzinie zarządzania. Dobrze jest uświadomić sobie, że w większości uniwersytetów amerykańskich na jednego studenta ekonomii czy socjologii przypada co najmniej dwudziestu studentów zarządzania, a rynek usług szkoleniowych czy doradczych wart jest co najmniej 50 mld dolarów rocznie. Małe (często elitarne) departamenty socjologii czy ekonomii wyglądają skromnie w porównaniu z wielkimi, znów ostatnio rosnącymi w liczbę (i także często elitarnymi) szkołami biznesu. Powstaje pytanie, czy ten żywiołowy rozwój pomaga, czy przeszkadza w określeniu tożsamości i instytucjonalizacji dyscypliny? Odnoszę wrażenie, że raczej **przeszkadza**. Po pierwsze, z oczywistych względów trudno jest jednoznacznie opisać i zdefiniować coś tak wielkiego, zróżnicowanego i tak szybko się zmieniającego, po drugie zaś zarządzanie jako niezwykle atrakcyjny i rosnący obszar dydaktyki, szkolenia podyplomowego, doradztwa, badań i ekspertyz jawi się jako łakomy obiekt „wrogiego przejęcia” przez tradycyjnie ukształtowane dyscypliny akademickie. Dowodem tego jest fakt, że zarówno uczelnie ekonomiczne, jak i techniczne, a nawet rolnicze chętnie przebijają się w szaty szkół biznesu. Efektem jest „rozmydlenie” tożsamości nauk zarządzania.

Niezwykle silne zróżnicowanie problematyki i metod nauki o zarządzaniu rzuca się w oczy. Wynika ono w oczywisty sposób z **różnorodności desygnatów dwóch kluczowych pojęć: organizacji i zarządzania**. Ta różnorodność pociąga za sobą zróżnicowanie merytorycznej treści procesów zarządzania. Dotyczy ono bowiem niemal wszelkich zorganizowanych działań ludzkich: ekonomicznych, politycznych, społecznych, armii, wymiaru sprawiedliwości, oświaty, kultury, programów realizowanych w skali państwa, regionu, społeczności lokalnych, ale także międzynarodowych. Precyzyjne **zdefiniowanie przedmiotu badań nauki zarządzania w kategoriach typu organizacji** czy rodzaju działalności wydaje się praktycznie **niemożliwe**. Trudno także zgodzić się z takim na przykład rozróżnieniem, że zarządzanie to „mikro”, a ekonomia to „makro”. Coraz ważniejszym przedmiotem nauk zarządzania staje się bowiem administracja publiczna (*public management*), która funkcjonuje także w skali makro. Nieco więcej szans na określenie przedmiotu nauki zarządzania stwarza **zdefiniowanie pojęcia zarządzania jako podejmowania i realizacji decyzji w mniej lub bardziej rozbudowanych strukturach w celu realizacji określonej misji**. Pozwoliłoby to ustalić, że zajmujemy się procesem, a nie miejscem, w którym się on odbywa. Szanse te pozostają jednak niewykorzystane ze względu na brak porozumienia w sprawie takiej definicji. Otwarte pozostaje oczywiście pytanie, w jakiej mierze

można abstrahować od merytorycznej treści procesu: czy dostatecznie dużo wspólnego ma zarządzanie w armii, szpitalu, banku, muzeum, ministerstwie i ogrodzie zoologicznym? Sądzę, że znacznie więcej niż to się wydaje na pierwszy rzut oka.

Nauka zarządzania jest niewątpliwie nauką praktyczną, to znaczy taką, w której **dominującym względem badawczym jest sprawność w osiągnięciu zamierzonych celów**. Zgadzam się jednak z opinią, że nie jest nauką czysto i wyłącznie praktyczną. Można w niej bowiem znaleźć ważne wątki poznawcze i teoretyczne, takie jak, na przykład, teoria i socjologia organizacji lub teoria zachowań organizacyjnych. Nauki zarządzania są pod tym względem w sytuacji bardzo podobnej do innych dyscyplin praktycznych, takich jak nauki inżynierskie, medyczne czy rolnicze. Wszystkie mają mniejsze lub większe problemy z precyzyjnym określeniem swojej dyscyplinarnej tożsamości i wszystkie zawierają w sobie mniej lub bardziej istotny element teoretyczny. Dzieje się tak dlatego, że **rozwiązanie każdego praktycznego problemu wymaga jednoczesnego odwołania się do dorobku kilku tradycyjnie ukształtowanych akademickich dyscyplin naukowych**. Na przykład projektowanie informacyjnych systemów zarządzania wymaga odwołania się do socjologii, psychologii, ekonomii, teorii organizacji, prawa i nauk technicznych. Żadna z nich nie może dominować i żadna nie może być pominięta. Takich przykładów można by przytoczyć bardzo wiele i na dobrą sprawę trudno byłoby znaleźć obszar badawczy, który dałoby się zaliczyć w całości do którejś z dyscyplin „źródłowych”, czyli takich, z których nauka zarządzania czerpie i z których powstała. Waga, znaczenie i dorobek nauki zarządzania wskazują jednoznacznie, że podobnie jak nauki techniczne, medyczne czy rolnicze musi ona przynajmniej próbować **definiować samą siebie w kategoriach: przedmiotu, metody i względu badawczego**. Oznaczać to będzie „wybicie się na niepodległość”, swoistą „emancypację”, która już dawno stała się udziałem dziedzin praktycznych z większą tradycją, takich jak nauki medyczne czy inżynierskie. Chodzi o to, by dopracować się takiej choćby prostej i powszechnie akceptowanej definicji nauki zarządzania, jaką dla medycyny opracował wiele lat temu prof. Tadeusz Kielanowski: „Medycyna – nauka o zdrowiu i chorobie człowieka oraz sztuka (umiejętność) zapobiegania chorobom i leczenia chorych”. Także w tej definicji widać jednak pewien problem z tożsamością, typowy dla nauk praktycznych, bo dalej ten sam autor pisze: „Medycynę zalicza się do nauk przyrodniczych, ponieważ opiera się na zdobyczach biologii, mikrobiologii, chemii, fizyki i in., ale także do nauk humanistycznych, gdyż tematem jej zainteresowań i celem wszelkich jej działań jest człowiek; w związku z tym medycyna

coraz częściej korzysta z usług takich nauk jak psychologia, socjologia oraz podejmuje szeroki krąg zagadnień o doniosłym znaczeniu społecznym” (Wielka Encyklopedia Powszechna PWN, Warszawa 1966, t. VII, s. 171).

Na przeszkodzie wspomnianemu powyżej rozwiązaniu problemu tożsamości nauk o zarządzaniu stoi niewątpliwie ich pewien **niedorozwój metodologiczny**. Wyraża się on w zamęcie terminologicznym i w ciągle od nowa rozpoczynanych sporach o podstawowe pojęcia i w niewielkim znaczeniu przywiązywanym przez środowisko naukowe do rozważań metodologicznych, które powinny łączyć badaczy o różnych korzeniach dyscyplinarnych, tzn. wywodzących się z nauk ekonomicznych, społecznych i technicznych. Nade wszystko jednak na rozwoju nauk zarządzania ciąży brak specyficznych własnych metod badawczych względnie prób świadomej adaptacji do potrzeb dyscypliny metod stosowanych w innych dziedzinach, takich jak np. modelowanie i symulacja procesów, eksperyment czy badanie przypadków. Wynikający z tego zaniedbania **brak spójności między przedmiotem, względem badawczym i metodami badawczymi** utrudnia samookreślenie tożsamości dyscypliny naukowej, ponieważ nawet jej prominentnym przedstawicielom nie jawi się ona jako spójna całość.

Jak na razie polskie nauki o zarządzaniu, mimo swego znacznego potencjału, „mieszkają kątem” w dwóch miejscach: w ramach nauk ekonomicznych i społecznych i oczywiście traktowane są „po macoszemu”. Na płaszczyźnie teoretycznej wyraża się to w konieczności ciągłego uzasadniania swego „prawa do istnienia” (co ze wspomnianych wyżej względów nie zawsze wychodzi najlepiej) oraz wykazywania swojej odrębności w stosunku do nauk ekonomicznych lub humanistycznych (a można sobie wyobrazić, że także i w stosunku do nauk technicznych). Ta sytuacja ma także swoje **negatywne konsekwencje praktyczne** w obszarze awansów naukowych i uprawnień akademickich, newralgicznym dla rozwoju dyscypliny i prawidłowego funkcjonowania jednostek naukowo-dydaktycznych: wydziałów, uczelni, instytutów itp. Te problemy okresowo narastają i zagrażają dalszemu rozwojowi dyscypliny o kluczowym znaczeniu dla postępu cywilizacyjnego i dlatego domagają się rozwiązania. Można sobie wyobrazić dwa skrajne i jedno kompromisowe rozwiązanie tych problemów.

Pierwszym skrajnym rozwiązaniem jest „kapitulacja”, czyli **rezygnacja z dyscyplinarnej tożsamości nauk o zarządzaniu** i uznanie ich za obszar badawczy oraz kierunek nauczania w ramach nauk ekonomicznych, nauk społecznych i technicznych. Takie rozwiązanie pozwoli wszelkim wydziałom i uczelniom lub wydziałom ekonomicznym, społecznym i technicznym prowadzić kierunek i specjalizację naukową

„zarządzanie” przy spełnieniu zdroworozsądkowych i łatwych do formalizacji warunków dotyczących dorobku pracowników naukowych, którzy się tym zajmują. Stracą wówczas racje bytu uznaniowo rozstrzygane spory o to, czy jakaś praca może być zaliczona do zarządzania, czy też do ekonomii, nauk społecznych lub technicznych. Warto pamiętać, że takie spory i sposób ich rozstrzygania często owocują dziś poczuciem krzywdy i głębokimi konfliktami dzielącymi środowiska naukowe. Takie praktyczne rozwiązanie ma jednak także bardzo poważny mankament, ponieważ musi w konsekwencji doprowadzić do zahamowania rozwoju dyscypliny, która „roztopi się” w innych oraz wygaszenia ekspansji instytucjonalnej szkół i kierunków zarządzania. Można przypuszczać, że rynek opuszczony przez uczelnie wyższe zostanie natychmiast przejęty przez firmy szkoleniowe i doradcze, co zresztą już się w pewnej mierze dzieje ze względu na zbyt dużą sztywność i konserwatyzm instytucji akademickich oraz wydłużone procedury decyzyjne. Pogłębi się także niekompatybilność polskiej nauki i polskiego szkolnictwa wyższego z ich odpowiednikami na świecie, a w każdym razie w krajach najbardziej rozwiniętych.

Drugie rozwiązanie skrajne jest dokładnie odwrotne w stosunku do przedstawionego powyżej i polega ono na ogłoszeniu „pełnej niepodległości”, czyli **uznaniu nauk o zarządzaniu za odrębną dziedzinę nauki**. Wymagałoby to podjęcia ponownie wysiłku teoretycznego i metodologicznego, podobnego do tego, jaki z powodzeniem podjął swego czasu prof. Jan Zieleniewski i polska szkoła prakseologiczna. Konieczna byłaby bowiem swoista „inwentaryzacja” i „kodyfikacja” dorobku dyscypliny, uporządkowanie terminologii i ponowne przepracowanie podstaw metodologicznych. Musiałoby to być w pewnym sensie wspólne dzieło całego środowiska nauk zarządzania. Efektem byłoby zarówno wzmocnienie dyscypliny, jak i kierunku nauczania na studiach wyższych i stworzenie im wyraźnej perspektywy rozwoju i dlatego opowiadam się za takim właśnie rozwiązaniem jako docelowym. Takiej decyzji nie można jednak traktować wyłącznie w kategoriach teoretyczno-metodologicznych. „Deklaracja niepodległości” nauk o zarządzaniu musiałaby zostać uznana i wsparta przez całe środowisko naukowe oraz przez ciała, które podejmują urzędowe decyzje w sprawach nauki. Wydaje mi się, że na przeszkodzie temu stoi po pierwsze wspomniana już wielokrotnie teoretyczna i metodologiczna niedojrzałość dyscypliny, nad którą należałoby i można popracować. Po drugie, także w tej sprawie w grę wchodzi interesy silnych środowisk akademickich, które pragną zachować kontrolę nad wielkim i wysoce lukratywnym obszarem dydaktyki i badań, stwarzającym w dodatku najlepsze warunki

do współpracy z kołami gospodarczymi. „Niepodległość” wymaga więc osiągnięcia jakiegoś kompromisu także i w tych sprawach.

Między dwoma rozwiązaniami skrajnymi jest zapewne miejsce na jakieś **rozwiązanie pośrednie**. Sądzę, że powinno ono polegać na zbliżaniu się do statusu odrębnej dziedziny nauki „małymi krokami”, wychodząc od stanu obecnego. Pierwszym takim krokiem powinno być osiągnięcie konsensusu między przedstawicielami nauk zarządzania, nauk ekonomicznych, nauk społecznych i nauk technicznych w sprawie bardziej precyzyjnego niż dotychczas określenia tożsamości nauk zarządzania, czyli ich wyodrębnienia. Konieczne jest równoczesne zastosowanie w tym celu i „wyostrzenie” trzech kryteriów: przedmiotu, metody i względu badawczego. Taki zabieg powinien doprowadzić do zmniejszenia zagrożenia sztucznym ograniczaniem zakresu nauk o zarządzaniu i „wyjmowaniu” z niego tak kluczowych obszarów jak na przykład administracja publiczna w skali państwa lub programy i przedsięwzięcia dotyczące skali makro i mezo. Kolejny krok to wspomniana już poprzednio systematyzacja dorobku dyscypliny. Ważne jest także zwiększenie reprezentacji przedstawicieli nauk zarządzania w gremiach podejmujących decyzje administracyjne w obszarze nauki.

Włodzimierz Siwiński

Zarządzanie jako dyscyplina naukowa

Ponieważ jestem ignorantem w dziedzinie nauk o zarządzaniu zaproszenie do zabrania głosu w tak podstawowej sprawie, jakiej dotyczy referat, a jednocześnie w obecności tak wybitnych przedstawicieli tej dziedziny jest dla mnie zadaniem bardzo trudnym. Dlatego chciałbym ograniczyć moją rolę do postawienia pytań, które nasunęły się ekonomicznie po przeczytaniu świetnego tekstu pana profesora Stanisława Sudoła.

Nauki o zarządzaniu

Pan prof. Sudoł rozważa w swym wystąpieniu podstawową kwestię, jaką jest natura nauk o zarządzaniu, stawiając między innymi pytanie, czy nauki te mogą pełnić „również funkcję poznawczą, analogiczną do nauk ścisłych i przyrodniczych”. Odpowiedź jest pozytywna, aczkolwiek – zdaniem profesora – „w naukach o zarządzaniu dominują wątki praktyczne, polegające na konstruowaniu dyrektyw praktycznych, jak czynić zarządzanie lepszym”.

Także w ekonomii stawiane są podobne pytania, z tym że ekonomicznie zawsze traktowali swoją dziedzinę jako „naukę” w znaczeniu *science*, a więc podobną do dziedzin uznawanych za „twarde” nauki, takie jak biologia, fizyka, chemia itp., w których punktem odniesienia jest rzeczywistość, w odróżnieniu od dziedzin „miękkich”, takich

jak nauki społeczne i humanistyczne, gdzie dominują sądy aprioryczne i aksjologiczne. Jednakże nigdy w ekonomii nie można było uniknąć sądów wartościujących, na podstawie których dokonuje się oceny efektów funkcjonowania różnych systemów gospodarczych. Dlatego w ekonomii oddziela się teorię pozytywną od normatywnej. Ta pierwsza ma odpowiadać na pytanie „jak jest rzeczywiście?” ta druga natomiast ma wskazywać „jak powinno być”. Niektórzy ekonomiści uważają, że tylko ekonomia „pozytywna” zasługuje na miano nauki (Robbins 1994: 699). W jednym z podręczników znalazłem takie stwierdzenie: „Ekonomia pozytywna ma mieć charakter nauki uniwersalnej i ponadczasowej mającej zastosowanie do gospodarek w różnych epokach i kręgach kulturowych. Niekiedy ekonomię pozytywną określa się jako fizykę życia gospodarczego” (Bednarski, Wilkin 2003: 38). Pomijając oczywistą błędność twierdzenia o ponadczasowości jakiejś teorii, ponieważ nie ma wniosków teoretycznych obowiązujących zawsze i wszędzie, to cytuję ten odzwierciedlający częsty pogląd, że ekonomia pozytywna to prawdziwa nauka (*science*), a ekonomia normatywna to właściwie sądy normatywne, niepoddające się weryfikacji naukowej. „Ekonomia normatywna zakłada, że ekonomista powinien odpowiadać na pytanie, co jest dobre, a co złe, co pożądane, a co nie. Ekonomia pełni funkcję poznawczą, ale i praktyczną; służy konkretnym celom, które uważa za ważne” (Bednarski, Wilkin 2003: 39).

W ekonomii pozytywnej wychodzi się z abstrakcyjnych założeń wyprowadzonych z obserwacji rzeczywistości, na podstawie których formułuje się hipotezy, które z kolei służą do formułowania prognozy przebiegu wydarzeń w rzeczywistym świecie. Zatem celem ekonomii pozytywnej jest formułowanie w miarę ścisłych prognoz, które podlegają empirycznej weryfikacji. Z tego punktu widzenia do ekonomii można w pełni zastosować szeroko akceptowaną regułę Carla Poppera, która głosi, że teorie są „naukowe” tylko wtedy, gdy można je sfalsyfikować. Ponieważ nigdy nie można ostatecznie być pewnym słuszności jakiejś teorii, to jedyne, co można zrobić, to poddać ją próbie empirycznych testów, mających na celu jej obalenie. Jeśli teoria taką próbę wytrzyma, to może być akceptowana, co nie oznacza jej ostatecznej prawdziwości. Teoria bowiem może nie przejść kolejnej próby jej empirycznej falsyfikacji.

W podręcznikach historii myśli ekonomicznej wyróżnia się przypadki tendencji odwrotnej, tzn. że prawdziwość teorii ekonomicznej nie zależy od empirycznego jej sprawdzenia, aczkolwiek byłoby mi trudno powołać się na taki przypadek we współczesnej teorii ekonomii. Jak pisze Blaug: „Radykalny aprioryzm utrzymuje, że ekonomia jest po prostu zbiorem logicznych wniosków dedukowanych z pewnego

zestawu założeń formułowanych na podstawie introspekcji, przy czym wnioski te i te założenia nie nadają się do weryfikacji empirycznej. Zdecydowanym przeciwieństwem radykalnego aprioryzmu jest ultraempiryzm, odmawiający akceptowania takich wniosków i założeń, których nie można zweryfikować w sposób niezależny; innymi słowy ultraempiryzm domaga się od nas, abyśmy zawsze rozpoczynali od faktów a nie od założeń” (Blaug 1994: 699 – 700). Łatwo zauważyć, że rozwój teorii ekonomii zawsze oscylował między tymi skrajnymi podejściami. Z jednej strony ekonomia dążyła do wyprowadzania hipotez i teorii wynikających z obserwacji rzeczywistości, które następnie można falsyfikować empirycznie, to jednocześnie cała warstwa ekonomii normatywnej opiera się na sądach wartościujących, a więc niepodlegających falsyfikacji.

W związku z tym – podkreślając jeszcze raz moją ignorancję w dziedzinie nauk o zarządzaniu – chciałbym się zapytać, na ile powyższe rozważania odnoszą się także do tej dziedziny nauki. Prof. Sudoł pisze: „W naukach o zarządzaniu dominują wątki praktyczne (warstwa wiedzy praktycznej), polegające na konstruowaniu rekomendacji dyrektyw praktycznych, jak czynić zarządzanie lepszym, racjonalniejszym, co przynosi odpowiednie korzyści społeczne, ale w ich ramach muszą być także wątki teoretyczne (warstwa wiedzy teoretycznej), dotyczące ogólnych warunków i zasad realizacji wszystkich funkcji zarządzania”. Być może zatem przez analogię do ekonomii można mówić o zarządzaniu jako o nauce w warstwie normatywnej i w warstwie pozytywnej, czysto poznawczej. Rozumiem, że ta pierwsza obecnie dominuje.

Natychmiast jednak pojawia się kolejne pytanie: jeśli mamy do czynienia z pozytywną teorią zarządzania w rozumieniu takim jak pozytywna teoria ekonomii, to czy tezy i teorie zarządzania są falsyfikowalne, tzn. czy do teorii tych można stosować regułę „naukowości” Poppera? Nie wiem, czy właśnie tak mogę odczytać postulat omawiany przez pana profesora Sudoła, że niektórzy przedstawiciele nauk o zarządzaniu „postulują:

- sformułowanie jednej, podstawowej i spójnej teorii w zakresie nauk o zarządzaniu,
- ustalenie w ramach tych nauk jednej, podstawowej metody badawczej”.

Trudno bowiem wyobrazić sobie dosłowne odczytanie tego stwierdzenia jako dążenie do ujednoczenia różnych teorii. Chodzi chyba o budowanie teorii złożonych z falsyfikowalnych hipotez.

Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu

Prof. Stanisław Sudoł przedstawia w tej części dość powszechne dla wielu dziedzin nauki trudności w ścisłym określeniu przedmiotu i zakresu problemowego nauk o zarządzaniu. Jak pisze profesor Sudoł: „obszary zainteresowań nauk o zarządzaniu są szerokie i stale się rozszerzają”. Podobne twierdzenie odnosi się także do ekonomii i – jak sądzę – także do wszystkich nauk społecznych. Wnikanie w głąb coraz bardziej skomplikowanych procesów społecznych wymaga coraz bardziej wszechstronnej analizy. Nie bez powodu przywiązuje się dzisiaj ogromną wagę do badań i podejść interdyscyplinarnych. I tak np. ekonomista, chcąc wyjaśnić złożone procesy gospodarcze, musi w coraz większym stopniu korzystać z pomocy np. socjologów, politologów, psychologów, prawników, przedstawicieli nauk o zarządzaniu. W numerze 4/2005 „The Journal of Economic Perspectives” – czołowym światowym przeglądowym czasopiśmie ekonomicznym – była cała seria referatów z sympozjum pt. *Cognition, Brain Science and Economics* (okazuje się, że niektóre zachowania człowieka w procesach gospodarczych zależą od rozwoju odpowiednich części ludzkiego mózgu). Tak więc procesy rozwoju pól badawczych i problemowych nauk o zarządzaniu nie są wyjątkowe i występują w większości, jeśli nie we wszystkich, dziedzinach nauk społecznych.

Na tym tle powstaje oczywiście problem zacierania się granic między różnymi dziedzinami i dyscyplinami. Prof. Sudoł dużo miejsca i słuszenie poświęca rozgraniczeniu między ekonomią i zarządzaniem. Sądzę, że słuszenie uważa, iż niektóre obszary obu dziedzin są trudne do jednoznacznego rozgraniczenia. O ile jednak zarządzanie jest wyraźnie rozgraniczone od makroekonomii, o tyle w mikroekonomii obszary badawcze pokrywają się. W związku z tym prof. Sudoł stwierdza: „Dlatego wydaje się racjonalna, acz dyskusyjna propozycja, aby problemy, którymi zajmuje się mikroekonomia traktować jako wspólne z problemami nauk o zarządzaniu”. Rzeczywiście w wielu przypadkach rozróżnienie między obydwoma dziedzinami może być trudne, jednak takie próby powinny być podejmowane.

Wydaje się, że w zasadzie obszary badawcze mikroekonomii różnią się od zarządzania. Używając słów profesora Sudoła, kotwicą zarządzania jest organizacja, jej działanie i rozwój. Dla ekonomisty wewnętrzne funkcjonowanie podmiotów gospodarczych (w tym także organizacji gospodarczych) jest „czarną skrzynką”. Ekonomista nie zajmuje się tym, w jaki sposób powstają, działają i rozwijają się

podmioty gospodarujące. Ekonomista bada zewnętrzne warunki działania podmiotów, parametry wyznaczające ich decyzje, rezultaty tych decyzji, a nawet procesy decyzyjne tych organizacji, ale chyba z nieco innej perspektywy. Ekonomista wykorzystuje w celu opisanie decyzji podmiotów gospodarczych np. teorię marginalną, modele konkurencji doskonałej, monopolistycznej, oligopolistycznej. Natomiast nie wnika, jak te procesy przebiegają wewnątrz organizacji, co jest wyłączną domeną nauk o zarządzaniu. Dlatego wydaje się, że rozróżnienie między zarządzaniem a mikroekonomią jest w wielu przypadkach możliwe, co nie znaczy, że tak jest w każdym przypadku. Osobiście jestem zwolennikiem złagodzenia dość stanowczego stwierdzenia prof. Sudoła i jednak rozważania tych pól i metod badawczych, które różnią obie subdyscypliny.

Miejsce nauk o zarządzaniu w klasyfikacji nauk

W tej części całkowicie zgadzam się z rozważaniami prof. Sudoła i też uważam, że nauki o zarządzaniu należą do grupy nauk ekonomicznych, a nie humanistycznych.

Korzystając z okazji, chciałbym podzielić się moimi doświadczeniami z pracy w PKA w pierwszej kadencji, kiedy przewodniczyłem sekcji kierunków ekonomicznych. W tym czasie dokonaliśmy pierwszej oceny kierunku zarządzanie i marketing, który w Polsce jest wykładany w ponad 150 uczelniach i wydziałach (przypadek AGH, gdzie kierunek ten jest realizowany oddzielnie na 2 wydziałach). Oczywiście problemem dla bardzo wielu uczelni jest brak kadry akademickiej reprezentującej ten kierunek. Otóż w wielu przypadkach prezentowano jako podstawową kadre akademicką „przefarbowanych” nauczycieli akademickich reprezentujących bardzo różne specjalności: od „czystych” ekonomistów, co jeszcze można zrozumieć, po specjalistów nauk technicznych, rolniczych, medycznych, teologicznych, itp. Właściwie trudno wskazać dziedzinę, której specjalista nie pretendowałby, po dokonaniu drobnych zabiegów, do miana specjalisty od zarządzania. Pomijając oczywiście „naciągaczy”, w wielu przypadkach były to autentyczne roszczenia wynikające z niezrozumienia, czym jest zarządzanie jako dziedzina nauki. Na przykład jeden z rektorów prywatnej uczelni, specjalista od informatyki, przekonywał: jestem specjalistą od zarządzania, ponieważ zarządzam – i to z sukcesem – uczelnią. Często na poparcie swoich kwalifikacji w tej dziedzinie prezentowano publicystyczne teksty z zarządzaniem w tytule.

Można się zastanawiać, dlaczego właśnie ta dziedzina przyciąga tylu fałszywych „specjalistów”. Tego nie spotykaliśmy na kierunku ekonomia. Myślę, że to, co napisał prof. Sudoł, że jest to bardzo młoda dziedzina nauki, jest w jakiejś części wyjaśnieniem. W praktyce zarządzanie istniało zawsze i właściwie dotyczy każdej dziedziny działalności człowieka. Przez wieki miało charakter głównie intuicyjny. Jako dziedzina nauki powstało stosunkowo niedawno. W Polsce wyodrębniło się za życia mojego pokolenia. Obecni tu profesorowie w moim wieku mają przecież stopnie naukowe uzyskane w innych dziedzinach nauki. U niektórych ludzi, nawet tych, co uprawiają inne dyscypliny naukowe, wciąż panuje przekonanie, że zarządzanie jest czysto normatywną dyscypliną, gdzie wystarczy nieco zdrowego rozsądku, który może zastąpić rzetelną wiedzę właściwą tej dziedzinie.

Bibliografia

- Bednarski, J., Wilkin, J. (2003) *Ekonomia dla prawników i nie tylko*. Warszawa: Wydawnictwa Prawnicze LexisNexis.
- Blaug, M. (1994) *Teoria ekonomii. Ujęcie reospektywne*. Warszawa: PWN.
- Robbins, L. (1994) *Essay on Nature and Significance of Economic Science*. W: Blaug, M. *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*. Warszawa: PWN.

Łukasz Sułkowski

O potrzebie rozwoju epistemologii zarządzania

Wstęp

Zarządzanie jest nauką młodą. W roku 2003 obchodziło rocznicę stulecia, jeśli za cezurę przyjąć pierwsze publiczne prezentacje wyników badań Fredericka Winslowa Taylora w Stanach Zjednoczonych oraz Karola Adamieckiego w Rosji. Ta nieco arbitralnie ustalona data narodzin pozwala stwierdzić, że zarządzanie jest uprawiane przez ponad wiek, co zobowiązuje badaczy do postawienia podstawowych pytań dotyczących jej funkcjonowania.

W Polsce refleksja poznawcza nad istotą organizacji i zarządzania ma bogatą tradycję związaną prawie wyłącznie ze szkołą prakseologiczną (Auspitz 1992). Przedmiotem niniejszego artykułu są: uzasadnienie potrzeby podejmowania rozważań epistemologicznych w naukach o zarządzaniu, diagnoza kryzysu poznawczego oraz wskazanie na postulaty refleksyjnego uprawiania naszej dyscypliny (więcej: Sułkowski 2005).

Epistemologia zarządzania

Fundamentalne kwestie epistemologiczne dotyczące istoty i wartości poznawania rzeczywistości, pod wpływem rozwoju nurtu krytycznego filozofii nauki, przestały być wyłączną domeną dyskursu filozoficznego (Auroux, Weil 1991: 74). R. Rorty, formułując stanowisko neo-pragmatyczne, obwieszcza „ruinę” epistemologii. Sugeruje on, że sama koncepcja teorii poznania jest pozbawiona sensu. Opiera się bowiem na przyjmowaniu zakwestionowanego założenia, że „poznawanie jest odzwierciedlaniem rzeczywistości” (Rorty 1999). T.S. Kuhn (1968), lokując paradygmat na poziomie dyscypliny, sprowadził najważniejsze dyskusje poznawcze do nauk szczegółowych, przenosząc zarówno do humanistyki i nauk społecznych, jak i do przyrodoznawstwa, problemy wcześniej zastrzeżone dla epistemologii rozumianej jako dział filozofii. Niepowodzenia w poszukiwaniu fundamentów kognitywnych – uniwersaliów poznania i nauki – skłaniają do przeniesienia dyskursu epistemologicznego na poziom dyscyplin szczegółowych¹. Jeżeli obszar problemów epistemologicznych nie nadaje się do tworzenia uniwersalnej teorii poznania, to jest miejsce na refleksję o założeniach poznawczych leżących u podstaw rozwoju różnych dyscyplin. Epistemologia traci walor metateorii poznania, a staje się samorefleksją poznawczą danej dyscypliny. Ciężar analizy i dociekania przerzucony zostaje na specjalistów w konkretnej dziedzinie. To oni, tworząc własny dyskurs, powinni potrafić „ująć go w nawias”, skrytykować, zakwestionować, odkryć założenia poznawcze. Odpowiedzialność za ocenę wartości poznania spoczywa zatem na badaczach z danej dziedziny. Takie postawienie sprawy sprowadza epistemologię na grunt każdej z dyscyplin szczegółowych, co stawia zupełnie nowe wyzwania. Prowadzi do przemieszania dyskursów filozofii poznania z podejściami „lokalnymi”, charakterystycznymi dla nauk empirycznych. Stawia zupełnie nowe wymagania przed badaczami, którzy nie dość, że są empirykami, to jeszcze muszą być po części filozofami. Czy rozważania epistemologii zarządzania nie są jedynie czczymi dywagacjami? Czy obszar ten nie stanowi jałowej *terra incognita*?

Epistemologia stanowi samorefleksję dyscypliny naukowej dotyczącą jej podstaw poznawczych. Stanowić może ona podstawę rozwoju metodologicznego nauk społecznych. W tym sensie epistemologia

¹ Znaleźć można również podejście wskazujące na historyczną jedność nauki – „ideał nauki” S. Amsterdamskiego.

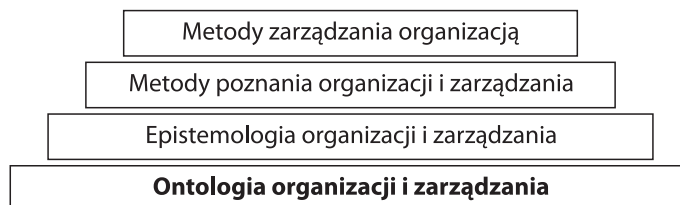
zarządzania leży na skrzyżowaniu dyskursu filozofii poznania z koncepcjami organizacji i zarządzania. Ta interdyscyplinarność wzmacnia trudności z konstruowaniem nowego dyskursu metazarządzania. W epistemologii zarządzania mowa będzie bowiem z jednej strony o kierowaniu, organizacji, jej strategii, strukturze czy kulturze, z drugiej zaś o paradygmatach, progach epistemicznych, teoriach i weryfikacji. Jednak warto podejmować taki dyskurs, ponieważ pozwala on postawić kluczowe pytania, na które odpowiedzi wcale nie są oczywiste. Zakorzenie określonego sposobu myślenia w danej dyscyplinie tworzy wrażenie pewności w odniesieniu do podstawowych kwestii poznawczych, a dopiero kryzys dyscypliny ujawnia potrzebę refleksji na temat bazy epistemologicznej. Przyjęcie, że epistemologię należy ulokować na poziomie dyscyplin szczegółowych, nie przekłada się na postulat hermetyzacji i izolacji dyskursów różnych nauk. Wręcz przeciwnie, przykłady i wzory rozwiązywania problemów mogą być użyteczne w różnych dyskursach naukowych, przenoszone nie zawsze w postaci rygorystycznej, ale jako inspiracja, metafora czy analogia. Wchodząc jednak na teren epistemologii zarządzania, warto zdać sobie sprawę z niebezpieczeństw dyskursu prowadzonego na pograniczu różnych dyscyplin. Problemem łączenia jest częsta transpozycja pojęć i koncepcji, które nie są używane w innej dyscyplinie zgodnie z pierwotnym znaczeniem. A. Sokal i J. Bricmont (1998) opisali przykłady nadużyć naukowych oraz językowych w naukach społecznych, płynących z nieuprawnionego i niewłaściwego wykorzystania pojęć zaczerpniętych z matematyki oraz nauk przyrodniczych do dyskursu nauk społecznych. Jednocześnie wyraźnie zaznaczyli, że nie są przeciwni przenoszeniu koncepcji z jednej dziedziny do innych, a jedynie ich niezasadnionym ekstrapolacjom (Sokal, Bricmont 1998: 10). Refleksja epistemologiczna jest potrzebna w naukach o zarządzaniu, ponieważ stanowi element samorefleksji tej dyscypliny mogący przyczynić się do wzbogacenia koncepcji i źródeł wiedzy.

Proponowane jest tutaj ukonstytuowanie refleksji epistemologicznej w naukach o zarządzaniu jako rozwiązanie mogące przynieść twórcze efekty poznawcze i pragmatyczne. Oznaczać to będzie podjęcie podstawowych rozważań na temat istoty, metod badań i kondycji badacza z wykorzystaniem ram koncepcyjnych czerpanych z innych nauk, takich jak: filozofia poznania, nauki kognitywne, socjologia, antropologia kulturowa oraz ekonomia. Niebezpieczeństwem takiej ścieżki jest nadmierne komplikowanie obrazu organizacji, utrudniające praktyczne zastosowania i mogące doprowadzić do „teoretycznego autyzmu”. Doświadczenia takie są nieobce wielu naukom społecznym (Andreski 2002). Za podjęciem wysiłku w zakresie rozwoju epistemologii

zarządzania jako subdyscypliny ugruntowującej poznanie organizacji przemawia potrzeba wypracowania narzędzi intelektualnych wspomagających ocenę wartości poznania, wzmacniających możliwość rozdziału twórców naukowych od pseudonaukowych. Mnożące się koncepcje guru zarządzania, pretendujące do roli kamienia filozoficznego dla menedżerów, nie zawsze niosą nowe treści naukowe. Dlatego jeżeli zarządzanie ma utrzymać i rozwijać status nauki, lub chociażby nauki i sztuki jednocześnie, powinno zostać ugruntowane podstawami poznawczymi i wypracowaniem kryteriów wiedzy wartościowej (Krzyżanowski 1999). Oczywiście w naukach o zarządzaniu nie powinno się ignorować lekcji wyciągniętej z rozwoju nurtu filozofii poznania wskazującej, że kryteria racjonalności i naukowości nie mają ani uniwersalnego, ani obiektywnego oraz pewnego charakteru (Laurie, Cherry 2003).

Poziomy refleksji poznawczej w zarządzaniu

Filozofia poznania przeniesiona na grunt nauk o zarządzaniu obejmuje: ontologię, epistemologię oraz metodologię organizacji (Fontrodona, Melé 2002). Ontologia definiuje podstawy funkcjonowania organizacji, która może być postrzegana w kategoriach realistycznych lub konwencjonalistycznych. Epistemologia bada sposoby poznania organizacji. Z poznawczego punktu widzenia przyjąć można zróżnicowane sposoby postrzegania organizacji. Elementarny punkt widzenia przeciwstawia stanowisko obiektywistyczne podejściu subiektywistycznemu. Metodologia skupia się na wypracowaniu skutecznych metod poznawania i doskonalenia zarządzania. Można zatem dostrzec podział na metody poznawcze i pragmatyczne. Dodatkowo w obrębie filozofii nauk o zarządzaniu znaleźć można zagadnienia etyki biznesu (rysunek 1).



Rysunek 1. Ontologia, epistemologia oraz metodologia organizacji i zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Ontologia organizacji i zarządzania obejmuje zagadnienie rzeczywistego istnienia organizacji, procesów zarządzania, a także ich składników. Wśród elementarnych problemów ontologicznych znajdują się pytania:

- Czym jest organizacja?
- Jakie są składniki organizacji?
- Co to jest zarządzanie?

Epistemologia nauk o zarządzaniu rozpatruje sposób poznania organizacji i zarządzania. Wśród kluczowych problemów epistemologii zarządzania wymienić można kilka kwestii.

- Jaki jest przedmiot badań zarządzania?
- Czy jest możliwa wiedza pewna o organizacji i zarządzaniu?
- W jaki sposób dochodzi się do prawdy w naukach o zarządzaniu?
- Jakie są relacje między teorią a praktyką?
- Jaki jest podmiot poznania?
- Jakie są granice nauk o zarządzaniu?

Metodologia nauk o zarządzaniu służy wypracowaniu systematycznych i efektywnych procedur poznawania i doskonalenia organizacji i zarządzania. Podstawowe kwestie metodologiczne odnoszą się zarówno do aspektów epistemologicznych, jak i pragmatycznych.

- Czy istnieje metoda naukowa zarządzania?
- Jakimi drogami poznawać organizację?
- Jakimi drogami kształtować organizację?
- W jaki sposób zarządzać?
- Jakie metody poznawcze i pragmatyczne wykorzystuje zarządzanie?

Zarządzanie zaliczane jest do nauk empirycznych, społecznych i praktycznych. Stanowi wpływową dyscyplinę społeczną i łączy wszystkie aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji. A jednak nauka ta boryka się z problemami podstawowymi, takimi jak: zdefiniowanie podstawowego przedmiotu badań, wypracowanie metodologii czy zbudowanie paradygmatu.

Syndromy kryzysu poznawczego w zarządzaniu

Można postawić tezę, że szybkiemu rozwojowi instytucjonalnemu i społecznemu tej nauki towarzyszy jednocześnie kryzys poznawczy. Ów kryzys zepchnięty został na margines, a badacze pochłonięci szczegółowymi przedmiotami swoich analiz, zdają się często nie zauważać, że

w ich dziedzinie narastają problemy poznawcze. Jakie są przejawy tego kryzysu?

Kontrowersyjne są podstawowe pojęcia organizacji i zarządzania. Co do „organizacji”, to nie wiadomo, czy traktować je w sposób rzeczowy, atrybutowy, czy czynnościowy. Mnożą się różne podejścia, modele, schematy, metafory i paradoksy organizacji, które jednak nie poddają się żadnej weryfikacji empirycznej. Są jedynie swoistą zabawą poznawczą. Pojawia się fundamentalne pytanie, czy „organizacja” albo też „organizowanie” istnieje. Absurdalność i prowokacyjność tego problemu są pozorne, ponieważ albo zarządzanie źle stawia pytania poznawcze, albo przedmiot poznania jest znacznie bardziej złożony niż w innych naukach, albo przedmiot poznania nie istnieje.

Zarządzanie nie dopracowało się teorii, ani o dużym, ani też średnim zasięgu, która miałaby uniwersalny, a chociażby nawet ahisteryczny charakter. Nie oznacza to, że w zarządzaniu nie ma żadnych danych pochodzących z badań, które są wartościowe poznawczo. Wręcz przeciwnie, jest ich prawdopodobnie wiele, jednak nie dysponujemy kryteriami porównania i oceny ich wartości poznawczej.

Problemem zarządzania jest również brak jednoznacznego odniesienia do relacji uogólnienia teoretyczne a praktyka. Właściwie zarządzanie ma z jednej strony normatywny, z drugiej zaś deskryptywny charakter. Status normatywny będzie wiązał się z tworzeniem reguł skutecznego działania podmiotu w danej sytuacji społeczno-gospodarczej. Mniej istotne jest wskazanie wszystkich uwarunkowań sytuacji, a bardziej istotne znalezienie efektywnych reguł. Z kolei podejście deskryptywne wskazuje, że badacz dąży do obiektywnego opisu i wyjaśnienia rzeczywistych zmiennych tworzących rzeczywistość organizacyjną. Pozostaje on zatem poza przedmiotem poznania, nie ingeruje w badaną rzeczywistość i nie wchodzi w rolę organizatora.

Kwestią otwartą pozostaje, jaki będzie skutek podjęcia autokrytycznej refleksji poznawczej w obrębie zarządzania. Porównując doświadczenia nauk społecznych i filozofii, można zauważyć, że tego rodzaju wstrząs może zadziałać ożywczo. Zakwestionowanie milcząco przyjmowanych dogmatów dotyczących trwałości podstaw zarządzania może prowadzić do zastąpienia dotychczasowych fundamentów przez coś innego. Wstrząs autokrytyczny jest w zarządzaniu potrzebny, ponieważ może posłużyć on do wypracowania kryteriów wiedzy wartościowej, które pozwolą oddzielić poznanie od „poznawczego kuglarstwa”. Mnożące się pseudoteorie, „złote recepty” i „uniwersalne prawdy” poradników zarządzania budują wizerunek nauki pozornej, w której aspekty poznawcze schodzą na plan dalszy, przyćmione przez sfery komercyjne. Oczywiście, nie można generalizować i podważać wartości

wielu rzetelnych projektów badawczych, jednak niewątpliwie zarządzanie potrzebuje poważnej i krytycznej dyskusji własnego środowiska, nad podstawami rozwoju tej nauki.

Refleksja poznawcza w zarządzaniu

Diagnoza kryzysu poznawczego nauk o zarządzaniu prowadzi do pytania o możliwości jego przezwyciężenia. Wydaje się, że rozwiązaniem może być przyjęcie postulatów pluralizmu epistemologicznego, zakładającego jednak wyraziste kryteria wartości poznawczej.

Nauki o zarządzaniu stanowią rodzaj refleksyjnej działalności poznawczej i praktycznej. W odniesieniu do tej dyscypliny można za zasadne przyjmować założenia racjonalności naukowej, jednak nie w wersji ortodoksyjnej – postulowanej przez neopozytywizm, lecz umiarkowanej – czerpiącej z krytyki epistemologicznej filozofii nauki². Racjonalizm nauk społecznych wiąże się w zarządzaniu z poszukiwaniem czasowo akceptowalnych przez „wspólnotę komunikacyjną” badaczy i praktyków rozwiązań problemów poznawczych i praktycznych, które nie roszczą pretensji do uniwersalności i pewności. Dochodzenie do konsensu poznawczego, pozwalającego przyjąć pragmatyczną płaszczyznę wspólnych działań, prowadzi do „dialogicznej” wizji nauki, dopuszczającej różne sposoby komunikowania i negocjowania znaczeń. Korespondencyjna koncepcja prawdy jako odzwierciedlenia rzeczywistości powinna być uzupełniona o kryteria koherencyjności i użyteczności (Laudan 1990). Poznanie ma znaczące aspekty społeczne i kognitywne, które oznaczają, że nie jest ono procesem czystego odzwierciedlenia rzeczywistości, ale stanowi rodzaj konstruowania świata społecznego. W konsekwencji podmiot poznający uwikłany w sieć zależności każdym swym działaniem współtworzy rzeczywistość³. Ważną cechą działania owego podmiotu pozostają złożone relacje z innymi podmiotami, które budują refleksyjną, ale zarazem intersubiektywną perspektywę poznania i kształtowania świata organizacji i zarządzania.

W naukach o zarządzaniu obok nurtu ściśle związanego z ekonomią powinien rozwijać się również nurt czerpiący z nauk humanistycznych. Zarządzanie widziane z perspektywy nauk humanistycznych może opierać się na założeniach epistemologicznych podejścia

² Por. rodzaje racjonalności za Bratnicki 2000: 74–77.

³ Jednak współtworzenie nie oznacza skrajnego konstruktywizmu i solipsyzmu – rzeczywistość jest i ma określone cechy (Norris 2001: XV).

interpretatywnego. Cel, wizja i metody tak rozumianej nauki nie są niezmiennie, lecz zmieniają się kulturowo. Ten brak spójnej teleologii nie oznacza jednak, że nauka ta nie ewoluuje (Kuhn 1970: 4). Ewolucja może być rozumiana jako mechanizm niecelowy, ale samorzutny, samoorganizujący, a jednak prowadzący do lepszego dostosowania do otoczenia, do wzmocnienia reprodukcji. W tym znaczeniu idee nauk o zarządzaniu rozwijają się, umożliwiając coraz lepsze dostosowanie się do rzeczywistości albo dostosowanie rzeczywistości społecznej do swoich celów.

Zarządzanie powinno otworzyć się na inspiracje z innych dyscyplin naukowych. Wydaje się, że zarówno w naukach społecznych i humanistycznych, jak i przyrodznawstwie pojawia się wiele koncepcji mogących znaleźć zastosowanie jako teorie podstawowe lub źródła teorii średniego zasięgu dla wyjaśniania procesów organizacji i zarządzania. Przykładowo, zaczerpnięty z biologii, psychologii ewolucyjnej i socjobiologii, paradygmat neowolucyjny może stać się źródłem wyjaśnień ludzkiego zachowania w organizacjach. Rozwój badań z zakresu kognitywistyki i memetyki może doprowadzić do stworzenia teorii replikacji i informacji pozwalającej wyjaśnić procesy kulturowe w organizacjach. Z drugiej strony jednak, transfer wiedzy pomiędzy dyscyplinami, musi być poddany analizie epistemologicznej, np. pojęcie ewolucji może być wykorzystywane w zarządzaniu dosłownie (biologia „natury ludzkiej” w organizacji) lub tylko metaforycznie („evolucja” firm i sektorów). W naukach społecznych powinno przyjmować się ostrożnie analogie do nauk przyrodniczych, ponieważ świat przyrody ma charakter obiektywny, zaś świat człowieka i organizacji intersubiektywny. Teorie, koncepcje, paradygmaty nauk społecznych jak na razie są dalekie od uniwersalizmu i być może takie są z założenia.

Podsumowanie

Reasumując przedstawione w artykule rozważania, można wysunąć kilka postulatów epistemologicznych dotyczących refleksyjnego sposobu uprawiania nauk o zarządzaniu.

1. Nauki o zarządzaniu powinny ograniczać, zaczerpniętą wprost z neopozytywizmu, orientację scjentystyczną, nakładającą na dyscyplinę społeczną sztywny gorset metodologiczny, którego ideał stanowiły nauki przyrodnicze przed przełomem relatywistycznym i rozwojem mechaniki kwantowej. Proces poznania w zarządzaniu nie opiera się na odzwierciedlaniu obiektywnie istniejącej rzeczywistości, ale

- jej współtworzeniu w intersubiektywnych procesach negocjacji znaczeń (Romm 2002). „Refleksyjność” poznania oznacza, że ludzie tworzący i uzgadniający znaczenia odznaczają się samoświadomością i interpretując wiedzę o świecie, zmieniają własne zachowania.
2. Nauki o zarządzaniu są szerokim polem zróżnicowanych problemów badawczych, co wiąże się z brakiem ścisłej demarkacji między dyscyplinami pokrewnymi, takimi jak: ekonomia, socjologia, psychologia, antropologia kulturowa. Bardzo wiele istotnych problemów badawczych powstaje na pograniczu zarządzania i innych dyscyplin naukowych, stąd twórczym podejściem wydaje się otwartość na inspiracje poznawcze czerpane z innych nauk.
 3. Wiedza nauk o zarządzaniu ma charakter nieuniwersalny, przybliżony i niepewny. Nauki o zarządzaniu ulegają znacznym wpływom kontekstu społecznego i kulturowego, który przejawia się kognitywną rolą języka, nieredukowalnym oddziaływaniem wartości na poznanie oraz historycznymi kryteriami racjonalności naukowej (relatywizm kulturowy). Zarządzanie, podobnie jak inne nauki społeczne, znajduje się w kole hermeneutycznym. Sposoby interpretacji rzeczywistości uzależnione są od kulturowo nabytego aparatu kognitywnego i językowego, który to z kolei zmienia się pod wpływem tych interpretacji.
 4. Nauki o zarządzaniu są uwikłane w praktykę, co oznacza, że współtworzą badaną rzeczywistość. Pierwotne w rozumieniu organizacji i zarządzania są kategorie potoczne i intuicyjne. Język nauk o zarządzaniu jest interpretacją tych prymarnych konstruktów.
 5. Nauki o zarządzaniu tworzą i podtrzymują „organizacyjny światopogląd”, który wiąże racjonalizację i dążenie do efektywności z wzmocnieniem władzy ekspertów oraz technokratów (Scott 1987: 5). Menedżeryzm jest ideologią kontroli (Deetz 1995: 4). Krytyczna analiza kontekstu poznania powinna stać się jednym ze źródeł refleksji zarządzania.
 6. Nauki o zarządzaniu mogą łączyć różne względy badawcze. Podejście techniczne, zaczerpnięte z nauk inżynierskich i ekonomicznych, pozwala dokonywać manipulacji przedmiotami i technologiami prowadzącymi do wzrostu efektywności działalności człowieka. Podejście pragmatyczne koncentruje się na doskonaleniu komunikacji, tworzeniu kultury i struktur władzy pozwalających na doskonalenie możliwości współdziałania ludzi. Nurt refleksyjny umożliwia analizę krytyczną skutków rozwoju podejścia technicznego i pragmatycznego (por. Habermas 1999). Przyjmowanie zróżnicowanych perspektyw epistemologicznych przyczynia się do wzbogacenia nauk społecznych. Na obecnym etapie rozwoju nauk o zarządzaniu

najbardziej owocnym stanowiskiem epistemologicznym wydaje się eklektyzm, który dopuszcza łączenie różnych, nawet niespójnych podejść poznawczych i epistemologicznych.

7. Nauki o zarządzaniu na obecnym etapie rozwoju powinny wyzbyć się uniwersalistycznych ambicji. Rozumiane jako dyskurs lokalny niosą aspekty twórcze, podczas gdy wielkie działania, systemy, teorie są nieskuteczne poznawczo. Konieczne jest również zwrócenie uwagi na historyczność i relatywizm kulturowy tworzonej koncepcji. Tworzone koncepcje w naukach o zarządzaniu, podobnie jak w innych naukach społecznych, nie są wolne od ryzyka etnocentryzmu.
8. Wskazanie na kulturowe uwarunkowania tworzonej przez zarządzanie wiedzy nie oznacza postulatu całkowitego odrzucenia pozakulturowych źródeł wiedzy. Aby uniknąć przesocjologizowanej wizji nauk o zarządzaniu, trzeba dostrzec możliwości tworzenia wiedzy międzykulturowej, która choć nie może rościć pretensji do uniwersalizmu, stanowi rodzaj konsensusu, który buduje „wspólnotę komunikacyjną”.

Bibliografia

- Andreski, S. (2002) *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Auroux, S., Weil, Y. (1991) *Dictionnaire des auteurs et des thèmes de la philosophie*. Paris: Hachette.
- Auspitz, J.L., Gasparski, W.W., Mlicki, M.K., Szaniawski, K. (red.) (1992) *Praxiologies and the Philosophy of Economics*. Austrian Cultural Institute of Warsaw, Transaction Publishers.
- Krzyżanowski, L.J. (1999) *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*. Warszawa: WN PWN.
- Bratnicki, M. (2000) *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Warszawa: Placet.
- Deetz, S. (1995) *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Hapton: Cresskill.
- Fontrudona, J., Melé, D. (2002) Philosophy as a Base for Management: An Aristotelian Integrative Proposal. *Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice*, Vol. 2, No. 2.
- Habermas, J. (1999) *Teoria działania komunikacyjnego*. WN PWN: Warszawa.
- Kuhn, T. (1970) *Logic of Discovery or Psychology of Research*. W: Lakatos, I., Musgrave, A. (red.) *Criticism and the Growth of Knowledge*.

- Kuhn, T.S. (1968) *Struktura rewolucji naukowych*. W: Amsterdamski, S. (red.). Warszawa: PWN.
- Laudan, L. (1990) Demystifying Undetermination. *Minnesota Studies in the Philosophy of Science*, No. 14, pp. 267–297.
- Laurie, N., Cherry, C. (2003) Wanted: Philosophy of Management. *Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice*, Vol. 3, No. 1.
- Norris, C. (2001) *Dekonstrukcja przeciw postmodernizmowi*. Kraków: Universitas.
- Romm, N. (2002) Responsible Knowing: A Better Basis for Management Science. *Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice*, Vol. 2, No. 1.
- Rorty, R. (1999) *Filozofia a zwierciadło natury*. Aletheia.
- Scott, W.R. (1987) *Organisations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs.
- Sokal, A., Bricmont, J. (1998) *Modne bzdury. O nadużywaniu pojęć z zakresu nauk ścisłych przez postmodernistycznych intelektualistów*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Sułkowski, Ł. (2005) *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.

Wojciech Gasparski

Znaczenie i istota epistemologii oraz metodologii nauki o zarządzaniu

Dobrym wstępem do epistemologii, dostępnym jej adeptom, jest wydana w przekładzie na język polski książka Adama Mortona *Przewodnik po teorii poznania*. Do lektury tej książki, wprowadzającej w główne zagadnienia teorii poznania, wydawca zachęca następującymi słowami:

„Epistemologię interesują stosunki zachodzące między naszymi przekonaniem a światem; warunki, jakie muszą być spełnione, by nasze przekonania zawierały wiedzę, a nie przesady czy urojenia; wartości, które przypisujemy naszej wiedzy, czyli zdaniom – takie wartości zdań, jak prawdziwość, zasadność, prawdopodobieństwo, moc wyjaśniająca, zdolność prognozowania – oraz racje pozwalające te wartości im przypisywać; funkcje, które pełni wiedza w działaniu.

Są dwa pożytki z epistemologii: poznawczy – wiedza ludzka to jeden z najważniejszych i najbardziej zastanawiających problemów poznania, a uprawiana odpowiedzialnie i nowocześnie epistemologia ma o nim sporo do powiedzenia, oraz praktyczny – znajomość ogólnych własności wiedzy, sposobów jej osiągnięcia, reguł odróżniania wiedzy rzetelnej od pozornej ułatwia działanie, szczególnie takie, w którym wiele zależy od zdolności krytycznego poznawania świata, a więc takie, jak na przykład uprawianie nauki, prowadzenie interesów, kierowanie ludźmi”.

Wykorzystując te słowa, jako szablon argumentacyjny zachęcam zainteresowanych poznawczymi aspektami nauk o zarządzaniu słowami dostosowanymi do problematyki wiedzy o organizacji i zarządzaniu.

Epistemologię zarządzania interesują stosunki zachodzące między naszymi przekonaniem a światem działalności zorganizowanej; warunki, jakie muszą być spełnione, by nasze przekonania zawierały wiedzę o działaniach ludzi i zarządzaniu tą działalnością, a nie przesady czy urojenia; wartości, które przypisujemy naszej wiedzy, czyli zdaniom – takie wartości zdań z nauki o zarządzaniu, jak prawdziwość, zasadność, prawdopodobieństwo, moc wyjaśniająca, zdolność prognozowania – oraz racje pozwalające te wartości im przypisywać; funkcje, które pełni wiedza z nauki o zarządzaniu w działaniu.

Są dwa pożytki z epistemologii zarządzania: poznawczy – wiedza ludzka, w tym wiedza o organizacji i zarządzaniu, to jeden z najważniejszych i najbardziej zastanawiających problemów poznania, a uprawiana odpowiedzialnie i nowocześnie epistemologia zarządzania może mieć o nim sporo do powiedzenia, oraz praktyczny – znajomość ogólnych własności wiedzy o organizacji i zarządzaniu, sposobów jej osiągnięcia, reguł odróżniania wiedzy rzetelnej od pozornej ułatwia działanie, szczególnie takie, w którym wiele zależy od zdolności krytycznego poznawania świata, a więc takie jak na przykład uprawianie nauki o zarządzaniu, prowadzenie interesów, kierowanie ludźmi.

Tak rozumiana i tak uprawiana epistemologia, czy to ogólna, czy szczegółowa, w naszym wypadku epistemologia nauki o zarządzaniu, ma się dobrze mimo hiobowych wieści rozpowiadanym o jej rzekomej śmierci. Wzorem Marka Twaina powiedzmy, że są to wieści przesadzane. Prawdziwe jest natomiast zdanie, że rzetelność wiedzy z nauki o zarządzaniu zależy od stopnia kompetencji epistemologicznych (Gasparski 2001) i metodologicznych¹ tej nauki.

Lektura dzieł z zakresu interesującej nas nauki o zarządzaniu, a jeszcze bardziej rozwiązania praktyczne, których poznawcze ugruntowanie czerpane jest, przynajmniej deklaratywnie, ze zdań zawartych w owych dziełach, nie nastrajają optymistycznie. Aktualny kryzys gospodarczy dobitnie o tym świadczy, mamy bowiem do czynienia ze skutkami oferowania swoistego finansowego *perpetuum mobile*. Gdyby inżynierowie projektowali mosty, budynki, samoloty i inne maszyny, urządzenia oraz budowle w sposób, w jaki „projektowano” tzw. produkty finansowe, to nie byłoby dnia ani godziny bez licznych katastrof budowlanych i transportowych. Tymczasem kompetencje epistemologiczne i metodologiczne

¹ „Epistemologia jest nauką o poznaniu; metodologię (jedną z dziedzin epistemologii) można by nazwać nauką o dowiadrywaniu się” (Babbie 2007: 29).

nauk technicznych oraz opartej na nich praktyki inżynierskiej są znacznie wyższe aniżeli nauki o zarządzaniu². Te pierwsze darzy się zaufaniem (por. Airaksinen 2008, 2009, Gasparski), zaufanie do tych drugich jest poważnie nadwężone. Świadczą o tym przykłady, których dostarczają liczne źródła (Dharan 2004); opisane przypadki spowodowane są ignorowaniem, a nawet lekceważeniem podstaw poznania i poznawania wspieranego współcześnie przyzwoleniem na odstępstwa od zasad epistemicznych i metodologicznych legitymizowanych (z nieskrywaną hipokryzją) tzw. postmodernizmem³.

Nauka o zarządzaniu, lub szerzej – nauka o organizacji i zarządzaniu – jest nauką praktyczną w sensie, jaki temu terminowi nadawał Tadeusz Kotarbiński (1971), albo nauką o artefaktach – jak rodzinę nauk o tworcach umiejętności, *ergo* sztuki, człowieka – nazywał Herbert A. Simon (1981). Obaj uczeni wskazywali projektowanie jako wyróżnik metodologiczny tak określonych nauk⁴. Oto fragmenty zaczerpnięte ze

² Przykładu z rodzimego podwórka dostarcza choćby brak synchronizacji między licznymi spółkami, na jakie podzieliły się Polskie Koleje, wzajemnie nieuznającymi swych biletów (Kowanda 2009: 48–49).

³ Adam Grobler, autor uznanego za najlepsze współczesne polskie dzieło poświęcone metodologii nauk, pisze w związku z tzw. zasadą symetrii (zalecającą poszukiwanie społecznych przyczyn wiarygodności przekonań; w wydaniu radykalnym: „nie to jest prawdziwe, co prawdziwe, lecz to, co za prawdziwe uchodzi według norm obowiązujących w danej kulturze”): „Gdy jednak ta zasada (symetrii, przyp. W.G.) się autonomizuje, (to) staje się podstawą autentycznego relatywizmu, którego konsekwencje dosadnie artykułuje postmodernizm. (...) Amerykański filozof Richard Rorty (1994, pierwodruk oryginału 1989) powiada, że wartości naukowe są wytworem naszej kultury, a pojęcie prawdy służy jedynie prawieniu pustych komplementów niektórym zdaniom. Tego rodzaju poglądy odzierają naukę z jej unikatowej (to jest poznawczej) funkcji w kulturze (...). Stąd zaś tylko krok do radykalnego relatywizmu późnego Fayerabenda, wedle którego rozszczenie poznawcze wszelkich form kultury są równouprawnione, wobec czego należy zerwać z «tyranią nauki». To ostatnie hasło w różnych stylizacjach jest charakterystyczne dla bardzo niejednorodnej tak zwanej lewicy akademickiej (...) wysuwającej różnego typu roszczenia do emancypacji intelektualnej. (...) Rosnące wpływy lewicy akademickiej grożą rozregulowaniem rynku intelektualnego (...) Atrakcyjność lewicy polega na tym, że obnaża liczne bolączki *status quo*. (...) Jeżeli jednak lekarstwem na tego rodzaju utrapienia (zagrożenia ekologiczne rozwoju technologii, marnotrawstwo środków skierowanych na bezwartościowe badania, czy niedocenywanie ideologicznych, w tym seksistowskich wpływów na wybór kierunków badań i ich wyniki) miałyby być obalenie «tyrании nauki», to skutki przypuszczalnie byłyby przeciwne do zamierzonych: kumulacja zagrożeń ekologicznych bez nadziei na ich oddalenie za pomocą nowych technologii, wzrost marnotrawstwa środków kierowanych na rozwijanie ewentualnych alternatywnych wobec nauki form kultury, wzrost wpływów ideologicznych wyemancypowanych ruchów i tym podobne. Na niedogodności spowodowane bieżącym stanem nauki jedynym lekarstwem jest dalsze jej rozwijanie” (Grobler 2006: 274–278).

⁴ Nawet oponenti rozdzielania (ostrego) nauk na teoretyczne i praktyczne przyznają, że „w jednych naukach dominuje funkcja poznawcza, a w innych funkcja projekcyjna. (...) W naukach o zarządzaniu dominują wątki praktyczne (warstwa wiedzy

wskazanych powyżej prac warte zacytowania, bowiem odnoszą się do interesującej nas dziedziny zarządzania:

W artykule Kotarbińskiego (1971: 20) czytamy: „Rzecz godna uwagi: staje się coraz lepiej widoczne, że najogólniejsze zalecenia i ostrzeżenia odnoszące się do sposobów projektowania i uruchamiania nowych przyrządów i urządzeń – nie tylko w dziedzinie inżynierii, lecz także w medycynie, w technikach zarządzania i w ogólności w umiejętnościach praktycznych – muszą z konieczności opierać się na najogólniejszych zależnościach, które zachowują moc zarówno w obszarze zjawisk przyrody, jak i w sferze społecznej i kulturalnej. (...) Coraz szerzej nadaje się jej nazwę ogólnej teorii systemów”.

Simon pisał, że „liczne obserwowane przez nas zjawiska są «sztuczne» w bardzo szczególnym znaczeniu tego słowa. Są one takie właśnie, jakimi są, dlatego, że systemy te po to, aby osiągnąć określone cele, muszą dostosować się do wymagań środowiska zewnętrznego, w jakim funkcjonują. I jeśli w zjawiskach naturalnych wszystko czyni wrażenie «nieuniknionego» ze względu na niepodważalne prawa przyrody, to na zjawiskach sztucznych wyciśnięte jest piętno «swobody wyboru» i podporządkowania wpływom zewnętrznym. (...) problem sztuczności nie stanowi osobliwości jedynie administracji i organizacji, ale dotyczy szerszego zakresu spraw, (które) mają do czynienia nie z tym, co dane, lecz z tym, co umowne i zależne od okoliczności – nie z rzeczami, jakimi one są, a z takimi, jakich się wymaga, by rzeczy były – mówiąc krótko z projektowaniem” (Kotarbiński 1971: xi).

Projektowanie jest koncepcyjnym przygotowaniem działań, ogólniej zmian, w konglomeracie sytuacji praktycznych podmiotów działań

praktycznej), polegające na konstruowaniu rekomendacji dyrektyw praktycznych, jak sprawiać, żeby zarządzanie było lepsze, bardziej racjonalne” (Sudoł 2007: 4). Cytowany autor sądzi, że podział nauk na teoretyczne i praktyczne (stosowane) jest „współcześnie anachronizmem”.

Poglądowi temu przeciwstawiam argument metodologiczny odmienności kryteriów uznawania zdań z obu typów nauk za zasadne: (a) w naukach zwanych teoretycznymi jest to argument logiczny – prawdziwość zdań, (b) w naukach zwanych praktycznymi dołącza doń argument prakseologiczny – efektywność (skuteczność), (c) w rozwiązaniach projektowych argument relewancji – trafność. Ponadto, i jest to argument epistemologiczny, zdania nauk teoretycznych odnoszą się do idealizacji (ciała doskonale sprężyste w fizyce, gazy doskonałe w chemii, doskonała konkurencja w ekonomii itp.), zaś nauki praktyczne formułują zdania o tym, co rzeczywiste (wprowadzając współczynniki tarcia, sprężystości, bezpieczeństwa, stopień ryzyka itp.).

Podział nauk nie oznacza nadawania im lepszego (nauki teoretyczne) lub gorszego (nauki praktyczne) statusu, ani koniecznego następstwa czasowego (najpierw teoretyczne, potem praktyczne), ale porządku inferencyjnego. W związku z tym współcześni naukowcy wskazują na dwa motywy podejmowania badań: jeden od teorii do praktyki (modus 1), drugi od potrzeb praktycznych do szukania fundamentów teoretycznych dla projektowanych rozwiązań (modus 2), o czym pisali Gibbons et al. (1994).

zorganizowanych. Projekty tych zmian powinny być trafne⁵, tj. jednocześnie stanowić: (a) zmiany zamierzone, a nie przypadkowe; (b) zmiany rzeczywiste, a nie mniemane; (c) zmiany poznawczo ugruntowane, a nie irracjonalne; (d) zmiany dodatnie pod względem utylitarnym, a nie niesprawne; (e) zmiany dodatnie pod względem etycznym, a nie niemoralne; (f) zmiany dodatnie pod względem estetycznym, a nie o wizerunku zniechęcającym (Gasparski 1999: 17). Epistemologia i metodologia, jakimi się tu zajmujemy, dotyczą poznawczego ugruntowania dostarczanego projektom przez naukę o organizacji i zarządzaniu.

Projektowanie, o którym jest mowa, to z jednej strony projektowanie *sensu stricto*, z drugiej zaś projektowanie projektowania, czyli metaprojektowanie (projektowanie *sensu largo*). Tym pierwszym zajmują się profesjonalni projektanci (planiści), kształtujący rozwiązania jednostkowe dla danych warunków (sytuacji praktycznych). Oferowane przez nich rozwiązania znajdują uzasadnienie poznawcze w rezultatach metaprojektowania, które jest domeną dociekań niejednostkowych. Te właśnie niejednostkowe dociekania stanowią teoretyczną wiedzę, na fundamencie której posadowione są (być powinny) jednostkowe rozwiązania praktyczne koncepcyjnie przygotowywane przez projektantów *sensu stricto*. Takiego teoretycznego fundamentu dostarczają projektantom terapii – lekarzom nauki medyczne, projektantom maszyn i urządzeń – inżynierom nauki techniczne, projektantom rozwiązań organizacyjnych – menedżerom nauka o organizacji i zarządzaniu⁶. Wszystkie te nauki – i wiele innych – to właśnie nauki praktyczne.

Epistemologia wraz z metodologią nauk praktycznych zawiera więcej treści dla nich wspólnych, aniżeli tego, co je dzieli. W związku z tym epistemologia/metodologia nauki o organizacji i zarządzaniu korzystać powinna z dorobku epistemologii/metodologii nauk praktycznych ściśle związanej z prakseologią (Gasparski 1991), na co zwracał uwagę nie

⁵ Inaczej: właściwe, relewantne (*changes proper*).

⁶ O znaczeniu projektowania dla zarządzania świadczy zorganizowanie The Second Global Forum for Business as an Agent of World Benefit (BAWB, Cleveland, 2–5 czerwca 2009) pod nazwą *Managing as Designing in an Era of Massive Innovation*. Pierwsza ścieżka tematyczna tego Forum to *Management-as-Design: What Can Management Learn from the Field of Design and How Might the Design Attitude Help Us Turn Social and Global Issues into Bona-fide Business Opportunities?* BAWB jest organizowane pod auspicjami United Nations Global Compact, wespół z 4 000 firm z całego świata oraz Academy of Management, jej 19 000 profesorami ze szkół biznesu z ponad 90 krajów. Partnerem jest Case Western Reserve University. Jednym z referatów przyjętych przez organizatorów Forum jest referat autora tego artykułu pt. *A „Designing Human Society” Revisited*.

tylko Tadeusz Kotarbiński i jego uczniowie⁷, ale także uczone z McGill University w Montrealu Mario Bunge (1985), jeden z nielicznych filozofów nauki podejmujących problematykę epistemologiczną i metodologiczną nauk praktycznych. Wedle zasady, że nowe to zapomniane stare, przytoczę poniżej w skróconej wersji elementarz poznawczego ugruntowania rozwiązań z nauk praktycznych (Gasparski 1993).

Bungemu (1998: 150–151) zawdzięcza epistemologia nauk praktycznych klarowny opis łańcucha inferencyjnego (schematu wynikania) zdań od nauk teoretycznych podstawowych, przez nauki teoretyczne stosowane do nauk praktycznych. Te pierwsze formułują zdania nomologiczne (co jest?, co jest jakie?, co od czego jak zależy?), drugie formułują zadania nomopragmatyczne (są to zdania nomologiczne z predykatem pragmatycznym „co uczynić?”), trzecie formułują zdania mające postać dyrektyw praktycznych (reguł). Między tymi zdaniami zachodzi relacja presupozycji (...), czyli zakładania zdania wcześniejszego (poprzednika) w łańcuchu inferencyjnym jako zdania prawdziwego:

Zdania nomologiczne i nomopragmatyczne są implikacjami o schemacie „A B” („jeżeli A, to B”), różniąc się predykatami A: w pierwszym wypadku jest to fakt obiektywny, w drugim czynność (predykat pragmatyczny). Reguły są dwójakiego rodzaju: (1) pierwsza ma postać „aby osiągnąć D, uczynić C” (D *per* C), gdzie D jest zamierzonym skutkiem, zaś C sposobem (środkiem); (2) reguła druga ma postać „aby osiągnąć nieD, uczynić nieC” (-D *per* -C). Relację między prawem a regułami wyraża symbol *fund* („jest podstawą”): „A B” *fund* („D *per* C” vel „-D *per* -C”).

Zdania są prawdziwe (wartość logiczna 1) albo fałszywe (wartość logiczna 0), zaś reguły są efektywne (wartość prakseologiczna 1), nieefektywne (wartość prakseologiczna 0), albo nieokreślone (wartość prakseologiczna ?).

Relacja między formułą prawa (zdania nomologiczne, zdania nomopragmatyczne) a regułami nie ma charakteru logicznego, lecz pragmatyczny, co wyraża metaregła: „jeżeli «A B» jest prawem, to wypróbuj reguły «D *per* C» albo «-D *per* -C»”. Wprowadzenie mniej kategorycznego predykatu pragmatycznego „wypróbuj” (a nie np. „stosuj”) wynika z tego, że prawa mogą ulec korekcie oraz, że idealizacja związana z formułowaniem praw może być zbyt odległa od warunków rzeczywistych, w których reguły mają być stosowane. Z prawdziwości prawa nie wynika gwarancja efektywności reguł, a jedynie obciążenie ryzykiem

⁷ W latach 1978–2003 ukazało się pod egidą Komitetu Naukoznawstwa PAN siedemnaście tomów wydawnictwa *Projektowanie i Systemy: Zagadnienia metodologiczne nauk praktycznych*, redaktorzy: W. Gasparski i D. Miller przy współpracy A. Strzałeckiego.

szansa; stąd zalecanie, a nie polecanie posługiwania się nimi. W rozwiązaniach technicznych stosuje się współczynniki bezpieczeństwa, a czy w rozwiązaniach menedżerskich odwołujących się do nauki zarządzania stosuje się współczynniki ryzyka? Czy brano je pod uwagę, proponując derywaty i inne tzw. toksyczne aktywa?

Rzetelni projektanci rozwiązań projektowych, zarówno w projektowaniu *sensu stricto* (projektanci praktycy), jak i w metaprojektowaniu (badacze z nauk praktycznych), poszukują ugruntowania poznawczego w więcej aniżeli jednym i nadto jednorodnym dziedzinowo łańcuchu inferencyjnym. W projektowaniu poprawnym metodologicznie (*designing proper*) korzysta się z wiedzy z wielu dyscyplin (tj. wielu łańcuchów inferencyjnych), co opatrywane jest nazwami interdyscyplinarności i multidyscyplinarności⁸.

Znaczenie wiedzy z nauki o organizacji i zarządzaniu wynika nie tylko z faktu dostarczania przez nią poznawczego ugruntowania rozwiązaniom (projektom) prowadzącym do zmian organizacyjnych. Wiedza o zarządzaniu potrzebna jest współcześnie licznym specjalistom z niemal wszystkich dziedzin praktyki. Współczesne społeczeństwo, pisał Peter F. Drucker (1999: 174–175), „jest zarówno społeczeństwem wiedzy, jak i społeczeństwem organizacji, a oba są nawzajem od siebie zależne, chociaż także różnią się swoimi pojęciami, poglądami, wartościami. Większość wykształconych osób, jeśli nie wszystkie, będzie (...)

⁸ „Interdyscyplinarność jest cechą badań naukowych. Charakteryzuje ona postawę badawczą skłaniającą do uwzględniania w badaniach z zakresu naukowej dyscypliny szczegółowej kontekstu, którym interesują się inne, niż dana dyscyplina, szczegółowe dyscypliny naukowe jako ich przedmiotem badań. Postawa taka prowadzi do współpracy specjalistów z dyscyplin wzajemnie kontekstowych prowadzonej według programu badawczego umożliwiającego i/albo ułatwiającego uwzględnianie wiedzy i kompetencji metodologicznych z tych dyscyplin. Tak rozumiana interdyscyplinarność jest nie tyle zorientowana na tworzenie nowej dyscypliny – tj. hybrydyzacji owocującej między naukami – ile na lepsze, w znaczeniu epistemologicznym, wyjaśnianie badanego zagadnienia na gruncie teoretycznym i/albo na trafniejsze projektowanie rozwiązania na gruncie nauk stosowanych (praktycznych). W pierwszym przypadku spotyka się określenie «transdyscyplinarność» (np. stosowanie wzbogaconej metody etnograficznej, powstałej w antropologii, z uwzględnieniem wiedzy psychologicznej, socjologicznej, filozoficznej i in.), podczas gdy w tym drugim przypadku mówi się niekiedy o multidyscyplinarności (np. analizowanie złożonego przedsięwzięcia z wielu punktów widzenia charakterystycznych dla różnych dyscyplin). Interwencje jednych dyscyplin w przedmiot badania innych dyscyplin dokonywane bez intencji kooperacyjnej (np. fizyka muzyki) opatrywane są nazwą dyscyplinarności krzyżowej (*crossdisciplinarity*). (...) Interdyscyplinarne programy badawcze są ściśle związane z teorio-systemowym ujmowaniem przedmiotu badania. Tendencja ta zapoczątkowana została w połowie XX wieku, gdy różne nauki społeczne, jak pisze Bunge (1985: 238–239), zaczęły wiązać się jedne z drugimi, stawały się przy tym w coraz większym stopniu skwantyfikowane oraz teoretyczne w sensie poszukiwania praw społecznych, tendencji i reguł” (Gasparski 2008: 101–112).

wykorzystywać swą wiedzę jako członkowie organizacji. Wykształcona osoba zatem będzie musiała być przygotowana do życia i pracy w dwu kulturach. Jedną z nich będzie kultura «intelektualna», koncentrująca się na abstrakcjach i pojęciach, a drugą – «kultura osoby zarządzającej», skoncentrowana na ludziach i pracy”.

Łącznikiem między tymi kulturami może i powinna być wiedza z zakresu teorii poznania ogólnej oraz epistemologii szczegółowych: własnej dyscypliny i nauki o organizacji i zarządzaniu. W związku z tym przypomnieć należy postulat epistemologii praktyki sformułowany przez Donalda A. Schöna (1992) na warszawskiej międzynarodowej konferencji *Prakseologie a filozofia ekonomii* (Gasparski 2007: 44–45). W tym nurcie mieści się książka Łukasza Sułkowskiego (2005), będąca pierwszą w literaturze polskiej publikacją badacza specjalizującego się w nauce organizacji i zarządzania, poświęconą w całości teorio-poznawczemu oglądowi macierzystej nauki. Trafne są słowa tezy, że: „szybkemu rozwojowi instytucjonalnemu i społecznemu tej nauki towarzyszą napięcia epistemologiczne. Kryzys został zepchnięty na margines, a badacze, pochłonięci szczegółowymi przedmiotami swych analiz, często nie zauważają, że w ich dziedzinie narastają problemy poznawcze” (Sułkowski 2005: 15).

Niedostatek polskich prac z zakresu metodologii nauki o zarządzaniu⁹, w porównaniu z dość licznymi pracami autorów zagranicznych¹⁰, powinien być zredukowany, a refleksja z zakresu filozofii, epistemologii i metodologii zarządzania stale towarzyszyć polskim badaczom nauk o zarządzaniu i praktykom korzystającym z ich dorobku.

Bibliografia

- Airaksinen, T. (2009) *Trust in Technology*. W: Filá ek, A. (ed.) *V da, Filozofie, Metodologie*. Praha: Filozofia, pp. 25-56.
- Babbie, E. (2007) *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: WN PWN, Warszawa.
- Blaug, M. (1995) *Metodologia ekonomii*. Warszawa: PWN.

⁹ Świadczą o tym słowa Andrzeja K. Koźmińskiego (2007: 9): „Na przeszkodzie (...) rozwiązaniu problemu tożsamości nauk o zarządzaniu stoi niewątpliwie ich pewien niedorozwój metodologiczny. (...) Wynikający z tego zaniedbania brak spójności między przedmiotem, względem badawczym i metodami badawczymi utrudnia samookreślenie tożsamości dyscypliny naukowej, ponieważ nawet jej prominentnym przedstawicielom nie jawi się ona jako spójna całość”.

¹⁰ Blaug 1995; Dow 2003; Hall 1989; Kirkeby 2000; Maylor, Blackmon 2005; Midgley 2000; Remei, Williams, Money, Swartz 2003; Schön 1983; Schön 1987. Także wydawnictwo seryjne *Philosophy of Management* (www.managementphilosophers.com).

- Bunge, M. (1998) *Philosophy of Science*, Vol. 2: *From Explanation to Justification*. New Brunswick-London: Transaction Publisher.
- Bunge, M. (1985) *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 7 *Epistemology & Methodology III: Philosophy of Science and Technology Part II: Life Science, Social Science and Technology*. Dordrecht: Reidel.
- Dharan, B.G. (2004) Lessons for Educating Finance and Accounting Professional in Business Schools. In: Rapaport, N.B., Dharan, B.G. (ed.) *Enron: Corporate Fiascos and Their Implication*. New York: Foundation Press, pp. 917–926.
- Dow, Sh.C. (2003) *Economic Methodology: An Inquiry*. Oxford: Oxford University Press.
- Drucker, P.F. (1999) *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*. Warszawa: WN PWN.
- Gasparski, W. (2008) Interdyscyplinarność. W: Rządowolska, M. (red.) *Ku przyszłości*. Warszawa: WAiP.
- Gasparski, W. (1991) Metodologia projektowania a metodologia ogólna i metodologia nauk praktycznych. W: Gasparski, W., Strzałecki, A. (red.) *Logika, praktyka, etyka: Przesłania filozofii Tadeusza Kotarbińskiego*. Warszawa: Towarzystwo Naukowe Prakseologii.
- Gasparski, W. (1993) Naukowa wiedza praktyczna i jej tworzenie. *Prakseologia*, n. 1–2/118–119, pp. 67–79.
- Gasparski, W. (1999) Słowo wstępne do książki P.F. Schlesinger i in. W: *Projektowanie organizacyjne*. Warszawa: WN PWN.
- Gasparski, W. (2007) Wiedza o organizacji i zarządzaniu oraz jej poznawcze ugruntowanie. *Współczesne Zarządzanie*, nr 1, pp. 44–45.
- Gasparski, W. (2001) Zarządzanie i filozofia. W: *Tworzenie organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, p. 51–74.
- Gasparski, W.W., Airaksinen, T. (2008) *Praxiology and the Philosophy of Technology*. New Brunswick-London: Transaction Publisher.
- Gibbons, M., Novotny, H., Limoges, C. (1994) *The New Production of Knowledge*. London: Sage Publications.
- Hall, A.D. (1989) *Metasystems Methodology: A New Synthesis and Unification*. Pergamon Press: Oxford.
- Kirkeby, O.F. (2000) *Management Philosophy: A Radical-Normative Perspective*. Heidelberg: Springer.
- Kotarbiński, T. (1971) *Metodologia umiejętności praktycznych: pojęcia i zagadnienia*, w: Gasparski, W., Miller, D. (red.) *Projektowanie i Systemy: Zagadnienia metodologiczne nauk praktycznych*. Wrocław: Ossolineum, pp. 11–22 (pierwodruk oryginału *Metaphilosophy*, nr 2).
- Kowanda, C. (2009) Spory pod semaforem. *Polityka*, nr 11, 14 marca 2009, pp. 48–49.
- Koźmiński, A.K. (2007) Tożsamość nauki o zarządzaniu. *MBA*, nr 2.

- Maylor, H., Blackmon, K. (2005) *Researching Business and Management*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Midgley, G. (2000) *Systemic Intervention: Philosophy, Methodology, and Practice*. New York: Kluwer.
- Morton, A. (2002) *Przewodnik po teorii poznania*. Warszawa: Wydawnictwo Spacja.
- Philosophy of Management* – www.managementphilosophers.com.
- Remei, D., Williams, B., Money, A., Swartz, E. (2003) *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method*. London: Sage Publications.
- Rorty, R. (1994) *Filozofia a zwierciadło natury*, tłum. M. Szczubiałka, Warszawa: Aletheia.
- Schön, D.A. (1992) The Crisis of Professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice. In: Auspitz, J.L., Gasparski, W.W., Mlicki, M.K., Szaniawski, K. (eds.) *Praxiologies and the Philosophy of Economics*. New Brunswick – London: Transaction Publishers, pp. 163–186.
- Schön, D.A. (1983) *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.
- Schön, D.A. (1987) *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Simon, H.A. (1981) *The Sciences of the Artificial*. wyd. 2. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Sudoł, S. (2007) Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. *MBA*, nr 5.
- Sułkowski, Ł. (2005) *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.

Witold Kieżun

Idea Społeczeństwa Innowacyjnego Stefana Kwiatkowskiego

Zarys teorii innowacji

Rozważając proces tworzenia oryginalnych teorii naukowych, obserwujemy bogatą grę techniki twórczej. Rzadkością jest olśnienie myślowe, błyskotliwe uświadomienie sobie jakiejś analogii, jak np. w klasycznym micie „eureka” kąpiącego się Archimedesesa. We współczesnym świecie informacji i milionów prac naukowych konieczna jest niezwykła chłonność intelektualna, objęcie swoją świadomością olbrzymiej wiedzy i twórcza precyzja formułowania nowego ujęcia, nowego schematu, nowego modelu i perspektywy jego rozwoju.

Bogata, już czterdziestoletnia działalność naukowa Stefana Kwiatkowskiego charakteryzuje się oryginalnością rozwijanych koncepcji, które indywidualnie zapoczątkowane, lub twórczo wzbogaczone, stają się podstawą dynamicznego rozwoju naukowego. Analizując strukturę Jego osiągnięć twórczych, można wyraźnie wyróżnić szereg niecodziennych problemów rozwiązywanych według kanonów sprawności warsztatu naukowego z wizją oryginalności koncepcji.

Po stypendialnym pobycie w USA w latach 1963–1964 Stefan Kwiatkowski wrócił zafascynowany ówczesną modą amerykańską na

rozwój idei „human relations” w procesie pracy i skoncentrował się na problematyce produkcyjnego zachowania się jednostki w zespole pracowniczym (1967). Dalszą logiczną konsekwencją była analiza i oryginalna koncepcja zachowania pracownika szczebla kierowniczego, jego organizacyjnej roli (1970) i, jak to wówczas modnie określano, stylu kierowania. Tu nastąpiło mile wspomiane przeze mnie nasze spotkanie twórcze i wspólnie wydana książka o stylach zarządzania (1977).

Kierownicze stanowisko w Instytucie Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego skierowało zainteresowania Kwiatkowskiego na problematykę polityki naukowej i jej związku z rozwojem technologii, przekształcania się nauki w siłę wytwórczą (1980), historię nauki i organizację badań naukowych (1988). Sfera zainteresowań naukowych musiała się rozszerzyć w związku z prezesurą Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Aktualna tematyka badawcza to rozwijana przez Niego od paru lat idea przedsiębiorczości intelektualnej (2000), która stała się zaczynem bogactwa międzynarodowych rozważań i szeregu publikacji, przekształcając się w swoisty kanon nowoczesnej teorii organizacji. Doceniając wartość i aktualność tego zagadnienia, skoncentruję się jednak na przedstawieniu niektórych elementów koncepcji społeczeństwa innowacyjnego rozwiniętej w wydanej w 1990 roku pracy (Kwiatkowski 1990). Może ona bowiem być klasycznym przykładem tezy o trwałej wartości, czasowo już historycznych, oryginalnych przemyśleń, których predykcja trafność jest potwierdzona w dalszym rozwoju określonej dyscypliny. Jest to prawidłowość sprawdzalna w karierze naukowej wielu wybitnych uczonych; niektóre już zdawało by się przebrzmiało tezy wykazują ponadczasową aktualność.

Kwiatkowski rozważa problem funkcjonowania nowoczesnej społeczności innowacyjnej, zachowującej jednocześnie swoją specyfikę i odrębność kulturalną. Jest to centralny problem kształtu przyszłościowej cywilizacji, która, stale rozwijając się w skali globalnej i analogicznie uniformizując poszczególne kultury, może doprowadzić do smutnego obrazu jednolitości gubiącej piękno i wartość swoich odrębności kulturowych. Kwiatkowski chce odpowiedzieć na pytanie, co tworzy i jak się tworzy nowoczesne społeczeństwo innowacyjne, „które potrafi czynnie uczestniczyć w globalnej społeczności świata zarazem zachowując jednak swoją specyfikę i odrębność kulturową”. Określając w ten sposób istotę globalizmu jako jedności w różnorodności, przeciwstawił się już ponad 10 lat temu współczesnej silnej tendencji uniformizacji kulturowej, znajdującej również swój wyraz w dążeniu do budowy scentralizowanej jedno-państwowej struktury politycznej w skali kontynentu

europejskiego, podporządkowanej szeroko rozbudowanemu systemowi scentralizowanego normowania działalności gospodarczej.

Nośnikami teoretycznymi problemu innowacji jest omawiany przez Kwiatkowskiego dorobek Schumpetera (1960), Schmooklera (1966), Langego (1961). Jednak szczególną rolę w kształtowaniu teorii innowacji przypisuje Kwiatkowski Schumpeterowi, twierdząc, że odegrał on podobną rolę w kształtowaniu ogólnej teorii innowacji, jak Max Weber w teorii organizacji. Wręcz szokującą jest kwintesencja Schumperowskiej filozofii rozwoju kapitalizmu, ujęta syntetycznie przez Petera Druckera, stwierdzająca, że „normą zdrowej gospodarki i centralną kwestią dla teorii i praktyki ekonomicznej powinna być dynamiczna nierównowaga wywoływana przez wprowadzającego innowacje przedsiębiorcę, a nie równowaga i optymalizacja” (Drucker 1985).

Wynika z tego, zdaniem Kwiatkowskiego, że rozwój dokonuje się poprzez „twórczą destrukcję”, poprzez burzenie równowagi, stąd też i świadomość, że innowacje są nie do pogodzenia z centralnie sterowaną gospodarką, z centralnie prowadzonym rachunkiem i centralnie zakładaną optymalizacją. Swoistym ekonomicznym paradoksem jest fakt, że centralne dążenie do optymalizacji i równowagi często doprowadza do suboptymalizacji i nierównowagi, podczas gdy nieliczenie się z optymalizacją daje nieraz najlepsze wykorzystanie zasobów. Jest to niezwykle aktualna teza wobec tendencji Unii Europejskiej do centralnego sterowania procesami gospodarczymi poprzez ustalanie limitów produkcji i dotacji centralnie przydzielanych, nie mówiąc już o systemie jednolitych norm kształtujących strukturę produkcji wielu działów przemysłu.

Punktem wyjścia dokonanej przez Kwiatkowskiego próby budowy zarysu teorii innowacji jest lapidarna definicja Shumpetera określająca innowację jako **„ukształtowanie nowej funkcji produkcji”**. Jej podstawowe elementy Kwiatkowski przedstawia w następujących punktach:

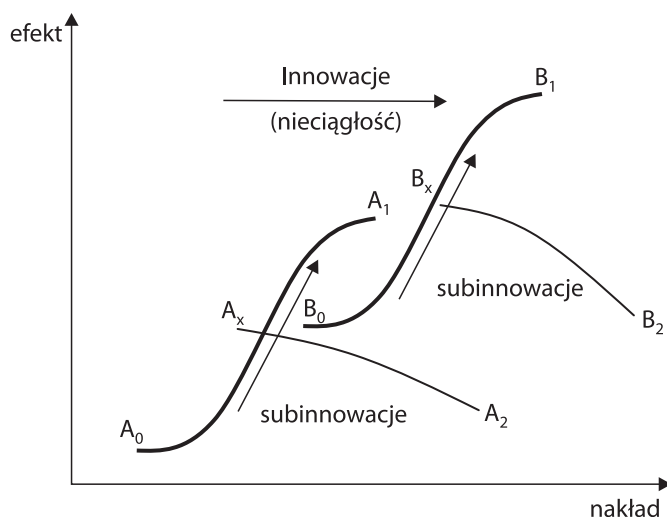
1. Innowacja powstaje w wyniku decyzji i działania przedsiębiorcy, prowadząc do ukształtowania nowej funkcji produkcji, będącej, zgodnie z koncepcją Schumpetera, „kombinacją środków produkcji”. Wyraża się ona wprowadzeniem nowego produktu, bądź nowej formy produkcji, czy otwarcia nowego rynku, zdobycia nowego źródła surowców, czy też wprowadzenia nowej organizacji. Podstawowe motywy wprowadzenia innowacji mają charakter ekonomiczny, bowiem istota rozważań odnosi się do działalności produkcyjnej. Kwiatkowski jednak akceptuje wyraźnie koncepcje Schumpetera trzech nieekonomicznych motywów:

- a) marzenia i chęć tworzenia „prywatnego królestwa” – typowe dla ludzi nie mogących się wybić w innej niż gospodarcza działalności,
- b) „pragnienie zdobywania” – analogiczne do pogoni za rekordami w sporcie,
- c) „radość tworzenia” – autoteliczna satysfakcja z twórczości, z nowatorstwa, w tworzeniu czegoś nowego.

Wydaje się, że ta pozaekonomiczna sfera działania w dużym stopniu występuje łącznie z ekonomicznymi motywami osiągnięcia zysku.

2. U podstaw innowacji leżą zmiany techniczne, społeczne i organizacyjne „umożliwiające wprowadzenie nowych kombinacji środków działania, z nadzieją na osiągnięcie większego niż uprzednio zysku”.
3. Podstawową cechą innowacji jest nieciągłość. Turbulencja, szybkie innowacje i radykalne zmiany strukturalne są, zdaniem Petera Druckera (1985), perspektywą przyszłości.
4. W ramach każdej funkcji produkcji występują z różnym natężeniem korygujące jej kształt „subinnowacje”, drobne, codzienne, narastające, wręcz niedostrzegalne modyfikacje funkcji produkcji, które zapewniają jej kształt litery „S”. Wyjaśniając pojęcie subinnowacji, Kwiatkowski podaje przykład wprowadzenia silnika wysokoprężnego, gdzie subinnowacją były stopniowe, kolejne udoskonalenia silnika benzynowego, polegające np. na zmniejszeniu zużycia paliwa, zwiększeniu mocy, czy niezawodności.

Swój zarys teorii innowacji Kwiatkowski przedstawia w następującej formie graficznej (rys. 1).



Rysunek 1.

Krzywe funkcji produkcji Ao–A1 i Bo–B1 przedstawiają relacje pomiędzy dokonanymi nakładami a uzyskanymi efektami. Kształt krzywej „S” określa początkowy i końcowy efekt innowacyjnej produkcji nie dający wzrostu efektu. Na etapie początkowym jest to uzasadnione procesem opanowywania, uczenia się nowej techniki, a także stopniowego efektu promocji nowego produktu, czy usługi, zgodnie z zasadą, mocno podkreślaną przez Adamieckiego (1970) o zrozumiałej społecznej niechęci do zmiany. Głęboko zakorzeniony konserwatyzm jest, być może, jedną z podstawowych cech zbiorowisk ludzkich. W każdym razie istnieje, trafnie podkreślana przez Kwiatkowskiego, prawidłowość wstępnego okresu nieefektywności innowacji wykazującej w pierwszym okresie po wprowadzeniu nawet zmniejszenie się efektu. Wydaje mi się, że w świetle późniejszych doświadczeń innowacyjnych w Polsce można by było pierwszy fragment krzywej „S” nawet poważniej obniżyć. Występuje tu problem nerwowości okresu oczekiwań efektu. Ten nieco przedłużający się okres nieefektywności innowacji może spowodować decyzję o nowej innowacji, która również wykaże wstępno-okresowe obniżenie efektu. Ta pochapność w decyzjach innowacyjnych, np. w sferze logistyki przedsiębiorstwa, może doprowadzić do daleko idącego obniżenia efektywności działania.

Kwiatkowski precyzyjnie wylicza możliwe przyczyny pierwotnej nieefektywności innowacji. Jego zdaniem, występuje tu zjawisko niewystarczającej znajomości tajników nowego działania i cały arsenał przeciwności, takich jak: niedostateczne opanowanie procesu wytwarzania, niepełne rozeznanie potrzeb i gustów nabywców, powolność procesu uczenia się nowych form działania, a także niedostosowanie struktury organizacyjnej, podziału kompetencji, organizacyjnej infrastruktury itd. Przez cały okres wzrostu efektu krzywej funkcji produkcji towarzyszą jej subinnowacje, doraźne drobne usprawnienia korygujące niektóre fragmenty innowacji widocznie niesprawne w toku procesu wdrażania.

Ukształtowana przez innowacje nowa funkcja produkcji dochodzi do momentu starzenia się, osiągając limit nieprzekraczalnej bariery wzrostu. Krzywa efektu zatracza swój rozwojowy trend i utrzymuje się na niezmiennym poziomie. Przedsiębiorca nie czeka jednak na moment spadku efektu, już wcześniej przygotowuje dalszą innowację, która w momencie degeneracji poprzedniej charakteryzuje się wysokim trendem wzrostu efektu. Jest to krzywa Bo–B1.

Kwiatkowski stwierdza, że relacje krzywych Ao–A1 i Bo–B1 mogą różnie się układać, chodzi jednak o to, ażeby nowa innowacja już funkcjonowała w momencie starczej degeneracji pierwszej. Nie występuje tu więc zjawisko ciągłości, przekształcenia jednej innowacji w drugą, tym

bardziej, że u podstaw przejścia od jednego rozwiązania do drugiego zachodzą z reguły zmiany w materiałach, produktach, czy gustach.

Trend rozwoju funkcji produkcji może też wyglądać pesymistycznie. Krzywe Ax-A2 i Bx-B2 obrazują proces możliwej klęski efektu w związku z innowacją, czego przyczyną może być aktywna obrona starego systemu, albo nowa innowacja. Przykładem zwycięskiego obronienia się starego systemu jest aktualna do obecnej chwili klęska upowszechnienia samolotu ponaddźwiękowego Concorde. Udoskonalenie tradycyjnego wolniejszego samolotu poprzez efektywną serię subinnowacji odniosło sukces. Co prawda Concorde po tragicznej katastrofie pod Paryżem wrócił na linię transatlantycką, ale pozostał jedynym przykładem stosowania tej formy funkcji produkcji.

Przedstawiony w skrócie zarys teorii innowacji odnosi się do procesów gospodarczych. Kwiatkowski stawia jednak aktualne do obecnej chwili pytanie: a co ze sferą pozagospodarczą? Peter Drucker, guru współczesnej amerykańskiej teorii i praktyki organizacji i zarządzania, już dawno głosił tezę, że największy rezonans społeczny i gospodarczy innowacji ma miejsce w szeroko rozumianej sferze usług – w oświacie, służbie zdrowia, polityce i sztuce, a należałoby tu też dodać – i w usługach administracji publicznej.

Kwiatkowski jednak słusznie zwraca uwagę na różnice między innowacjami dokonanymi w warunkach mierzalności zarówno efektów, jak i nakładów, albo w warunkach niemierzalności, lub częściowej mierzalności efektu. Istnieje też grupa innowacji zupełnie nieekonomicznych, posiadających jednak istotne implikacje ekonomiczne. Do tego typu należą np. różne formy osobistego treningu fizycznego wpływającego na indywidualną sprawność i mniejszą podatność na choroby, a co za tym idzie – rzadsze przerwy w pracy i niższe społeczne koszty.

Powstaje więc problem: jak mierzyć innowacyjność w sferze pozagospodarczej?

Innowacje społeczne

Podstawowe determinanty

Przedstawiając w omawianej pracy kolejno: problem relacji innowacji i postępu technicznego, relacji nauki i techniki, nierozdzielności ekonomicznych i technicznych aspektów innowacji, Kwiatkowski analizuje istotę innowacji społecznych, będących przedmiotem mojego zainteresowania.

Nawiązując do uprzednio przyjętej definicji Schumpetera – innowacji jako ukształtowania nowej funkcji produkcji – można stwierdzić, że jest ona również faktem i zjawiskiem ekonomicznym. Trafna innowacja daje efekt ekonomiczny mający takie czy inne reperkusje społeczne. Sam proces produkcji, obok aspektu technicznego, jest również zjawiskiem społecznym. Nowoczesna innowacja automatycznego pilota samolotu zmusza do odpowiedniego wykształcenia załogi, musi mieć ona również nowy rynek zbytu, chętnych do nabycia i pasażerów chętnych do latania z takim urządzeniem. Kwiatkowski potwierdza regułę, mocno podkreślaną przez polską szkołę prakseologiczną, że pomimo daleko idącej instrumentalizacji i robotyzacji, jednak człowiek, z jego utrwalonymi przez tradycję i system edukacji postawami i poglądami, jest twórcą wszystkich innowacji i wszelkie dokonane zmiany odnoszą się do jego zachowań.

Już w latach 70. nieoceniony, często cytowany przez Kwiatkowskiego, Peter Drucker pisał, że „zmiany społeczne i społeczna innowacja były w całym okresie istnienia biznesu co najmniej tak samo ważne, jak technika”. Tezę tę uzasadniał przykładem Japonii, która skoncentrowała się właśnie na oryginalnych innowacjach społecznych, natomiast imitując, importując i adaptując innowacje techniczne. Podobnie Harvey Brooks (1982) podejmuje próbę typologii innowacji wyróżniając: „czysto społeczne inwencje i innowacje, socjotechniczne systemy inwencji i innowacji oraz innowacje czysto techniczne”. Zakłada on jednak, że w praktyce nie występują zupełnie czyste typy, mieszają się one ze sobą tworząc swoiste *continuum*. Krańcowe punkty tego *continuum* odpowiadają innowacjom o szczególnym nasileniu właściwości czysto społecznych i znikomym nasileniu właściwości technicznych (np. zwolnienia i ulgi podatkowe, gimnastyka rekreacyjna w czasie przerwy pracy w biurze, nawiasem mówiąc wprowadzona przez mnie już w 1959 roku we wzorcowym oddziale Narodowego Banku Polskiego), czy odwrotnie, o nasileniu cech czysto technicznych (np. różne typy techniki skrawania).

Odrębnym typem innowacji są socjotechniczne systemy inwencji i innowacji. Odnoszą się one do jakiejś zasadniczej innowacji technicznej, której towarzyszą istotne zmiany w postawach, obyczajach, stylu życia. Jego klasycznym przykładem jest społeczne oddziaływanie współczesnego samochodu kształtującego odmienny styl życia, zwiększenie mobilności, weekendowe wyjazdy „za miasto”, „budowa daczy”, do której bez samochodu nie ma dojazdu. Na przykład we Włoszech stwierdzono, że dynamiczny rozwój prywatnej motoryzacji spowodował radykalne zmniejszenie uczestnictwa w kościelnej ceremonii Mszy świętej w niedziele, z powodu masowego wyjazdu na weekend za

miasto, co oczywiście wpłynęło na postępujący proces laicyzacji w skali społecznej.

Zasadniczą, akceptowaną przez Kwiatkowskiego tezę, jest sztuczność czystego podziału innowacji. Nawet pozornie czystej technicznie innowacji, jak np. cytowany przykład nowej techniki skrawania, towarzyszą zmiany kwalifikacji robotników, konieczność opanowania techniki nowej formy skrawania. W sumie jest to więc proces socjotechniczny, w którym pomieszane są właściwości techniczne i społeczne. Kwiatkowski twierdzi, że społeczny aspekt innowacji bierze się przede wszystkim z ich związku z potrzebami ludzkimi, są one bowiem wprost odpowiedzią na artykułowane w jakiś sposób potrzeby konsumenta lub producenta, albo potrzeby te dopiero tworzą.

Innowacje nie mogą być nigdy faktem izolowanym społecznie. Przykładem innowacji, biorącej się prosto z potrzeb ludzkich, jest taśma montażowa umożliwiająca tania, standaryzowaną produkcję masową. Wprowadzona po raz pierwszy przez Henry'ego Forda, zaspokoili społeczną potrzebę indywidualnego, łatwego przemieszczania się poprzez budowę popularnego, taniego samochodu. Jednakże system taśmowej pracy przy wysokim stopniu specjalizacji dehumanizował proces pracy niejako mechanizując wąsko wyspecjalizowanego robotnika powtarzającego w identyczny sposób te same wyuczone ruchy. Powstał więc nowy problem, nowe zapotrzebowanie społeczne na innowację techniczną, na inny sposób produkcji w celu zapobieżenia monotonii pracy i frustracji robotnika wpływającej na obniżenie jakości pracy.

Jednak pierwszym remedium ze strony Forda było zwiększenie kontroli i zorganizowanie policji zakładowej, mającej zapobiec organizowaniu się robotników do wspólnej walki przeciwko dehumanizującym warunkom pracy. Następny krok Forda to też innowacja czysto społeczna – podniesienie płac do wysokiego poziomu 5\$ dziennie, przekraczającego ponad dwukrotnie średnie zarobki pracownicze. Ta inwestycja kapitałowa była wielkim ryzykiem, która jednak dała niezwykle pozytywny rezultat, bo pomimo wzrostu zarobków koszty osobowe na jednostkę produktu zmalały, co umożliwiło Fordowi obniżenie ceny produkowanego samochodu. Była to rewolucja na miarę rewolucji technicznej wprowadzenia taśmy produkcyjnej.

Te społeczne innowacje ustąpiły wreszcie miejsca czysto technicznej innowacji, jednak o wybitnie społecznym rezultacie, polegającej na zlikwidowaniu systemu taśmowego. Komputeryzacja, automatyzacja, robotyzacja, telekomunikacja oraz produkcja bez zapasów umożliwiła zasadniczą zmianę rodzaju produkcji, kształtując samodzielne zespoły wytwórcze, ograniczając do minimum interwencje człowieka. Ten efekt potwierdza tezę, że każda innowacja techniczna ma swoje większe, lub

mniejsze reperkusje społeczne. Istnieją jednak innowacje o czystym charakterze społecznym, bowiem zmiany społeczne mogą mieć miejsce przy nienaruszaniu istniejącej techniki.

Sfery i typy innowacji społecznych

Oryginalny podział Kwiatkowskiego obejmuje **trzy typy innowacji społecznych: w sferze rządzenia, rynku i zarządzania**. Ciekawe jest tu rozróżnienie pojęć rządzenia i zarządzania, które kilkadziesiąt lat później stało się kanonem nowoczesnego podejścia do problematyki administracji publicznej (*public governance*). Konsekwentnie pozostając przy definicji innowacji, jako zmiany prowadzącej do ukształtowania nowej funkcji produkcji, tym samym zawęża jednak zakres innowacji politycznych będących funkcją państwa do tych, które bezpośrednio ograniczają kombinacje czynników wytwórczych stosowanych przez producentów dóbr i usług. Chodzi tu więc o ekonomiczne i prawne formy oddziaływania państwa na szeroko rozumianą działalność gospodarczą, takie jak podatki od ludności i od działalności gospodarczej, wszelkiego typu dotacje, zasiłki socjalne, cła, a także zakazy i nakazy obwarowane sankcjami karnymi. W tej sferze działania, możliwości inwencji i innowacji są wprost nieograniczone, stąd też i niepewność wywołana interwencjonizmem państwowym stwarza dla przedsiębiorstwa prywatnego dużo poważniejsze problemy niż niepewność techniczna i ekonomiczna. Ta opinia sprzed 12 lat kapitalnie potwierdza się we współczesnej polskiej praktyce, gdzie np. innowacyjność organów państwowych w budowaniu struktur podatkowych przybiera wręcz monstrualne formy. Efekt nadmiernego interwencjonizmu państwa powoduje wręcz odwrotny od zamierzonego skutek. Kwiatkowski akceptuje tu opinię Landry'ego (1985), że np. pomoc świadczona przez rządy małym przedsiębiorstwom w celu pobudzenia ich innowacyjności i stworzenia im szans w konkurencji z gigantami ekonomicznymi może doprowadzić do osłabienia innowacyjności, „miast na rynek przedsiębiorstwa te mogą się bowiem orientować na pomoc rządu”.

Konkludując, Kwiatkowski jest zdania, że w każdych warunkach, a więc zarówno w gospodarce rynkowej, jak i planowej istnieją w sferze rządzenia olbrzymie możliwości innowacyjności, która, „aby mieć szansę powodzenia musi się odbywać na zasadach przedsiębiorczości, łącząc się z ryzykiem przypisywanym konkretnym decyzjom i konkretnym decydem. Jeśli tak nie będzie, rządzenie przekształci się w administrowanie, a polityka rządu będzie traktowana jako źródło bezwzględniego zła, które powinno ulegać skrajnemu ograniczeniu na

rzecz sił rynkowych”. Trafność tej opinii Kwiatkowskiego potwierdziła się w dużym stopniu w praktyce 12 lat po jej sformułowaniu.

Rynek jest areną stałych subinnovacji i poważnych innowacji o przeważnie społecznym charakterze. Właśnie żywiołowość i spontaniczność rynku wykazała swoją wyższość nad wszelkimi próbami innowacyjnymi polegającymi na zastąpieniu ich zuniformizowanymi formami wiązania ze sobą interesów poszczególnych podmiotów gospodarowania. Kwiatkowski wymienia takie przykłady „racjonalizowania” obrotu rynkowego jak: przydział, deputat, limit, normatyw zużycia i zaopatrzenia.

Ta zdecydowanie negatywna opinia odnośnie tych i podobnych form uniformizowania i sztucznego konstruowania obrotu rynkowego mogłaby być obecnie odniesiona do świeżo rozwijanej gospodarki planowej Unii Europejskiej, która bije rekordy biurokratyzacji wprowadzając nie tylko krajowe limity produkcji poszczególnych dóbr, ale również uniformizując w drobiazgowo szczegółowy sposób zarówno proces produkcyjny, jak strukturę zewnętrzną wytworu, określając np. dopuszczoną do obrotu wielkość czy kształt nawet niektórych produktów rolnych. Praca Kwiatkowskiego była pisana na przełomie upadku planowej gospodarki w Polsce i triumfalnego wejścia wolnego rynku. Autor prawdopodobnie nie spodziewał się, że pozytywne podejście do innowacji łamiących zasadę wolnego rynku będzie aktualne 12 lat później w skali gospodarki Unii Europejskiej, już obecnie przegrywającej w podstawowych wskaźnikach rozwoju z Ameryką Północną.

Wśród przełomowych innowacji społecznych w sferze prawdziwie wolnego rynku Kwiatkowski wymienia kartę kredytową rozróżniając: kartę kredytową konkretnej firmy, będącą innowacją kształtującą niszą wiążącą klienta z konkretną firmą i bankową kartę kredytową, jako autentycznie architektoniczną innowację, radykalnie zmieniającą tradycyjne metody dokonywania operacji pieniężnych i umożliwiającą nawiązywanie zupełnie nowych relacji rynkowych. Tu potwierdza się uprzednio sformułowana teza związku pomiędzy innowacjami technicznymi i społecznymi. Obrót kartą kredytową nie byłby możliwy bez rozwoju elektronicznej sieci telekomunikacyjnej. Podniesienie roli karty kredytowej jako przełomowej innowacji społecznej sprawia mi osobiście dużo satysfakcji, ponieważ już w roku 1968, po powrocie ze stażu badawczego w Societe Generale w Paryżu (Kieżun 1968), wystąpiłem z propozycją dla Narodowego Banku Polskiego wprowadzenia kart kredytowych francuskiego typu Carte Bleue tymczasem dla przedsiębiorstw państwowych i spółdzielczych. Propozycja ta nie spotkała się z uznaniem władz Banku, co było uzasadnione jej przełomowo innowacyjnym charakterem.

Kwiatkowski wymienia również jako typową innowację społeczno-rynkową perspektywę wszelkiego typu rozliczeń telekomunikacyjnych, co w 1990 roku było koncepcją nowatorską, a która w chwili obecnej stała się rzeczywistością kształtującą nową formę rynku wirtualnego. Tu również ujawniła się wyprzedzająca rzeczywistość refleksja prognostyczna Kwiatkowskiego. Gospodarcze relacje telekomunikacyjne umożliwiają postępujący wzrost usług, stanowiący motor dalszej ekspansji produkcji i zatrudnienia, skłaniający wytwórcę do oferowania potencjalnym klientom nie towaru, a usługi, np. zamiast komputera do prowadzenia księgowości, usługę prowadzenia księgowości opartej na obustronnym telekomunikacyjnym przekazie danych.

Innowacje społeczne w sferze zarządzania, a więc w sferze działalności gospodarczej, odnoszą się do usprawnień organizacyjnych, zgodnie z cytowaną opinią Petera Druckera, że „celem organizacji jest umożliwienie zwykłym ludziom czynienie rzeczy niezwykłych” (Drucker 1985). Wielowiekowa tradycja uzyskania tej „renty niezwykłości”, czyli efektu organizacyjnego, polegała na doskonaleniu technicznego oprządkowania ludzkiego działania w organizacji, uzyskania synergetycznego efektu 2+2 jest większe od 4. Ten synergetyczny efekt może być uzyskany nie tylko metodami technicznych usprawnień, ale również innowacjami typu czysto społecznego.

Na przykład, Fryderyk Wielki nie szukał recepty w usprawnieniu armii w nowej broni, ale wprowadził jednolite umundurowanie, stopnie wojskowe, jednolite regulaminy, systematyczną musztrę, ostrą dyscyplinę, czy język komend, a więc czynniki czysto społeczne. W ponad sto lat później Ford konstruując techniczną innowację, dehumanizującą pracowników – taśmę produkcyjną, jednocześnie wprowadził rewolucyjną innowację społeczną polegającą na stałej, wysokiej płacy. Podobnie Fryderyk Taylor, wprowadzając techniczne formy pracy fizycznej, jednocześnie ustalił przerwy w pracy. Ruch Human Relations miał czysto społeczny charakter, usiłując eliminować zjawisko alienacji i kształtować autoteliczny stosunek do pracy dającej się lubić. Japoński system stałego zatrudnienia w jednej firmie w skali życia prawdopodobnie stał się podstawowym czynnikiem niezwykłego rozwoju gospodarczego. Dalszy etap społecznych innowacji w zarządzaniu to samorząd pracowniczy, autonomiczne grupy, degeneracja hierarchii i zastąpienie jej heterarchią, strukturą samodzielnych grup nadzorowanych na zasadzie inwigilacji czystej.

Kwiatkowski, potwierdzając tezę o synergetycznym działaniu innowacji społecznych w zarządzaniu, polegającym na usprawnieniach organizacyjnych pozwalających uzupełnić żywioł rynku, proponuje następującą wstępną ich typologię:

- innowacje instytucjonalne,
- innowacje w dziedzinie podziału pracy,
- innowacje w dziedzinie hierarchii organizacyjnej,
- innowacje w dziedzinie postępowania z pracownikami.

Przykładami innowacji instytucjonalnych może być np. berliński uniwersytet stworzony na zupełnie nowych zasadach edukacyjnych przez Humboldta (por. Kwiatkowski 1980), amerykański uniwersytet oparty na fundacji ziemskiej, renty, emerytury i ubezpieczenia pracownicze gwarantowane przez specjalne ustawodawstwo i wyodrębnione instytucje, wreszcie globalne korporacje, których powstanie Peter Drucker określił już kilkanaście lat temu jako „najbardziej owocną innowację społeczną stulecia” (Drucker 1985a).

Przykładami społecznych innowacji w dziedzinie podziału pracy są tradycyjne biurokratyczne statuty organizacyjne stanowisk pracy określające zakresy czynności, uprawnień i odpowiedzialności pracownika, rozszerzanie, wzbogacanie i rotacja pracy jako metoda przeciwdziałania monotonii i uciążliwości pracy, grupy autonomiczne, systemy holograficzne całkowicie zrównujące pozycje organizacyjne pracowników (vide Morgan 1986).

Jako przykłady innowacji społecznych w dziedzinie struktur organizacyjnych Kwiatkowski podaje: wyodrębnienie linii i sztabu, funkcje mistrza jako organizatora pracy wykonawczej, samorząd pracowniczy, zarządzanie przez cele.

Innowacje społeczne w dziedzinie procedury organizacyjnej to np. system stopni i tytułów jako podstawa hierarchii i wynagradzania, system oceny i wartościowania pracy, różne formy indywidualnego i zbiorowego akordu, amerykański system PPBS-planowania, programowania i kontroli, planowanie indywidualnych karier, płatne urlopy.

Kończącą konkluzją analizy innowacji społecznych jest konstrukcja swoistego *continuum*, którego punkty krańcowe to innowacje „czysto techniczne” i „czysto społeczne”. Ta idea oznacza nierozłączność tych dwóch aspektów innowacji, które muszą być zawarte w każdej nowej kombinacji czynników wytwórczych. „Innowacje zawsze więc mają charakter socjotechniczny”.

Przedstawiony przeze mnie wybrany fragment rozważań Kwiatkowskiego jest dobrą ilustracją zarówno jego techniki pracy naukowej, jak i bogactwa refleksji twórczej. Analizuje on precyzyjnie i krytycznie poglądy licznie cytowanych autorów i stopniowo kształtuje, na tle tej analizy, swoją koncepcję. Jest ona logicznie skonstruowana i elegancko zaprezentowana w sposób całkowicie oryginalny. Ten styl refleksji ma swój wymiar jakościowy, nie ma nic wspólnego z popularną twórczością

naukową polegającą na komasacji zebranych poglądów i ułożenia ich według jakiegoś schematu bez cienia indywidualnej oryginalnej twórczości, a jednocześnie wyróżnia się syntetycznością, zwięzłością wywodu, co przesądza opinię o nowoczesności formy. Niestety, tradycje okresu, w którym rozwlekłość i nadmierna szczegółowość opisu i tekstu była koniecznością kulturową zarówno w literaturze, jak i w nauce, gdy Proust potrafił pokryć jednym zdaniem objętość całej strony, gdy autorzy powieści szczegółowo opisywali zewnętrzny wygląd i ubiór swoich bohaterów, uległa przekształceniu w tekst skrótowy, syntetyczny, a jednocześnie zrozumiały społecznie w środowisku ludzi o średnim wykształceniu. W dobie rozwoju informatyki język dowodu słownego musiał być zbieżny z językiem komputerowym, zerojedynkowym i jednoznacznie definiującym program w twierdzeniach: tak – nie.

Kwiatkowski we wszystkich swoich opracowaniach stosuje metodę zwięzłego przedstawiania swoich opinii. Jest swego rodzaju mistrzem syntezy. Ten swoisty pozytywny hermetyzm jasności i krótkości opinii stanowił pewną trudność dla pokolenia ukształtowanego przez rozwlekłość wywodu rodem z archaicznej wiejskiej tradycji gadulstwa jesiennego okresu przestoju produkcyjnego. Stąd też i anegdotyczna pamięć o prelekcji Kwiatkowskiego w 1965 roku na seminarium prakseologicznym w Sali Okrągłego Stołu Pałacu Staszica, w czasie której jego świetny referat o syntetycznej strukturze akurat tylu słów ile było niezbędnych dla jasnej artykulacji, został prawidłowo zrozumiały jedynie przez parę osób: prof. Kotarbińskiego, Pszczołowskiego, a także przeze mnie, co do tej chwili jest przedmiotem mojej dumy.

Bibliografia

- Adamiecki, K. (1970) *O Nauce Organizacji*, Warszawa: PWE.
- Brooks, H. Guile, B. R. (1987) *Overview* w: Gruile, B.H., Brooks H. (red.): *Technology and Global Industry*, Washington: National Academy Press.
- Drucker, P.F. (1985) *Managing in Turbulent Times*, New York: Harper Colophon Books
- Drucker, P.F. (1985a) *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper and Row
- Kieżun, W. (1968) *Sprawozdanie z analizy organizacyjnej Societe Generale*, Warszawa: NBP.
- Kieżun, W., Kwiatkowski, S. (1977) *Style Zarządzania*, Warszawa: KiW.
- Kwiatkowski, S. (1967) *Produkcyjne Zachowanie Jednostki w Zespole Pracowniczym*, Warszawa: PWE.
- Kwiatkowski, S. (1970) *Organizacyjna Rola Kierownika. Studium Stylów Zarządzania*, Warszawa: SGPiS.

- Kwiatkowski, S. (1980) *The Organizational Problems of Combining Teaching and Research. Humboldt, Weber and Polish Experience*, European Journal of Education vol. 15, No 4.
- Kwiatkowski, S. (1986) *Science and Technology Policies for Social and Economic Development, Conceptual Dilemmas and Possible Traps*, Science of Science, No 2.
- Kwiatkowski, S. (1988) O „niesterowalności” i sterowalności badań podstawowych, Zagadnienia Naukoznawstwa nr 3/4.
- Kwiatkowski, S. (1989) *Nacjonalizm techniczny*, Przegląd Organizacji, nr 10 i nr.11.
- Kwiatkowski, S. (1990) *Uciekający Świat*, Warszawa: Wydawnictwo Spółdzielcze.
- Kwiatkowski, S. (1990a) *Spółczeństwo Innowacyjne*, Warszawa: PWN.
- Kwiatkowski, S. (2000) *Przedsiębiorczość Intelektualna*, Warszawa: PWN.
- Kwiatkowski, S. (2001) *Organizacja i Przedsiębiorczość w świetle metafory mózgu*, Prakseologia nr 141/2001.
- Landry, R. (1985) *Impacts of the Incentive System of Institutional Arrangement on Technical Innovation*, w: Crouse, B. i Greven, M. Th. *Political Science and Science Policy in an Age of Uncertainty*, Frankfurt–New York: Campus Verlag.
- Morgan, G. (1986) *Images of Organization*, Newbury Park–London–Delhi: Sage Publications.
- Lange, O. (1961) *Uwaga o Innowacjach*, w: *Pisma Ekonomiczne i Społeczne 1930–1960*, Warszawa: PWN.
- Schmoockler, J. (1966) *The Economics of Industrial Innovation*, London: Frances Pinter.
- Schumpeter, J. (1960) *Teoria Rozwoju Gospodarczego*, Warszawa: PWN.

Maria Jarosz

Plusy i minusy transformacji¹

Jaka jest Polska rzeczywistość na początku trzeciego tysiąclecia? Jakie piętno wywarła na niej polityczna, gospodarcza i społeczna przebudowa kraju? Czyli: całość procesów określanych mianem **transformacji** lub – przez socjologów – jako **syndrom wielkiej zmiany**. Jakie są doświadczenia tej wielkiej zmiany? Zdecydowanie pozytywne? Raczej niekorzystne? Czy może odpowiedź na to pytanie najłatwiej byłoby sformułować w kategoriach „tak, ale...”?

Transformacja była (i jest) konieczna i – zważywszy okoliczności – nieźle się udała, tyle że przysporzyła nam ona szereg poważnych i trudnych do rozwiązania problemów. Czy można było ich uniknąć? Niektórych zapewne tak – zwłaszcza gdybyśmy niegdyś (piętnaście lat temu) dysponowali dzisiejszą wiedzą i dzisiejszym doświadczeniem.

Jaka jest dziś Polska? Wolna, demokratyczna, mająca trwałe miejsce w strukturach europejskich, jako kraj funkcjonujący w miarę normalnie, bez ograniczeń absurdalnego nakazowo-rozdzielczego systemu gospodarczego. Rok 2005 to rok wysokiego wzrostu gospodarczego, niskiej inflacji, coraz lepszego salda obrotów bieżących za granicą, realnej szansy na przełamanie impasu w inwestycjach (będących warunkiem *sine qua non* przyspieszenia tempa rozwoju i zwiększenia zatrudnienia) – i na wyraźną poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstw. W ocenie Jerzego Hausnera „Polska ma obecnie najkorzystniejszą sytuację gospodarczą w Europie Środkowej. Mamy najniższą

¹ Jest to skrócona wersja rozdziału M. Jarosz *Nie tylko kłopoty z transformacją. Jaka Polska?*, w: M. Jarosz (red.), *Polska. Ale jaka?*, Oficyna Naukowa i ISP PAN, Warszawa 2005.

inflację, najkorzystniejsze saldo rachunku obrotów bieżących z zagranicą i tylko na Słowacji jest wyższe tempo wzrostu gospodarczego, choć prognozy dla tego kraju na następny rok są znacznie gorsze niż dla nas” (Hausner 2004: 17).

To prawda. Jednocześnie jednak obraz Polski kształtują najwyższe w Europie wskaźniki bezrobocia, kryzys państwa i prawa (Kamiński 2005; Kojder 2005), kapitalizm polityczny, korupcja – i wszystko to, co pociągnęło za sobą biedę i marginalizację dużych grup ludzi. Jak też – nieufność i dezakceptacja całej klasy politycznej przez prawie 90% społeczeństwa.

Gorszą stronę polskich przemian autorka analizowała w książce *Nie tylko kłopoty z transformacją. Jaka Polska?* (Jarosz 2005) – jak i dwóch jej poprzedniczkach (Jarosz 2001; Jarosz 2004).

Pojawia się jednak pytanie: czy polska transformacja to raczej sukces – czy może porażka? Próba bilansu, szczegółowego zważenia zysków i strat byłaby, oczywiście, rodzajem jałowej spekulacji, wznoszącej niewiele nowego do toczącego się w kraju dyskursu. Spróbujmy jednak ocenić problem inaczej: przez pryzmat elementów tego samego (przynajmniej w założeniu) procesu transformacji w innych krajach. Jak w porównaniu z nimi wyglądają polskie doświadczenia – i polska rzeczywistość?

Kształt transformacji w krajach pokomunistycznych

Kilkanaście już lat trwa proces przekształcania systemu nakazowego w system gospodarki rynkowej – oraz politycznej i społecznej przebudowy państwa. Spróbujmy, posługując się maksymalnie jednoznacznymi wskaźnikami tego procesu ocenić jego rezultaty w kilku porównywalnych krajach. Zaczynijmy wszelako od tego, że przedmiotem rozważań jest to, jak się teraz rzeczy mają, nie zaś jakie będą ich efekty końcowe. A to dlatego, że proces transformacji nie został nigdzie zakończony (Kozarzewski 2005; Federowicz 2004), zaś rezultaty reformowania państwa i gospodarki są – choćby w perspektywie zmieniających się konstelacji politycznych – nie całkiem przewidywalne.

Przekształcenia własnościowe (czyli, prościej, prywatyzacja) były i są jednym z głównych elementów transformacji systemowej. Polegała ona, najogólniej rzecz ujmując, na przebudowie gospodarki nakazowo rozdzielczej na rynkową, ustroju autorytarnego na demokratyczny. Ten nadrzędny cel, niezależnie od różnic w jego realizacji, obowiązywał we

wszystkich krajach pokomunistycznych. Co więcej, opierał się on wszędzie na tej samej z grubsza doktrynie transformacji i prywatyzacji. Chodzi tu o zachodni, „waszyngtoński” model transformacji przeszczerpiony do krajów o odmiennych tradycjach kulturowych i sposobach reakcji na zmiany. Jerzy Szacki określa przeniesiony do krajów pokomunistycznych schemat przemian jako „imitacyjny model transformacji”. Jego cechą charakterystyczną było przy tym „przyjęte milcząco założenie, iż ludzie w naturalny niejako sposób skłonią się do gospodarki rynkowej i liberalnej demokracji” (Szacki 1999: 131). Jeśli zaś fakty świadczą o czymś odmiennym, o oporze materii społecznej, rosnących konfliktach przemysłowych i dysfunkcjach instytucjonalnych – to tym gorzej dla faktów.

Joseph E. Stiglitz jest najbardziej znanym krytykiem narzucania z zewnątrz modelu reform z innej tradycji politycznej, społecznej i kulturowej do krajów niekoniecznie do tego modelu przystosowanych. W dodatku przy pomocy „starszych braci” (Stiglitz 1999; Stiglitz 2000: 27–56; Kołodko 2003), czyli międzynarodowych doradców: wszechwiedzących i autorytarnych. Działo się tak zwłaszcza w krajach nie mających własnych, obdarzonych międzynarodowym autorytetem reformatorów. Ale i tam, gdzie załóżki zmiany systemowej rysowały się jeszcze w końcowych latach *ancien regime’u*, gdzie wśród silnej opozycji znaleźli się też znani w świecie ekonomiści, politolodzy i socjolodzy – politykę gospodarczą w dużej mierze kreowali ukryci, zachodni aktorzy transformacji. Ze wszystkimi negatywnymi konsekwencjami tej sytuacji: klientelizmem politycznym, zawłaszczeniem państwa przez przedstawicieli elit politycznych i gospodarczych dawnego systemu, nieuzasadnionych przywilejach i korupcji. Niektóre elementy tego ukrytego mechanizmu transformacji *in statu nascendi* to rodzaj jej „grzechu pierworodnego” (szerzej Jarosz 2004).

Wszystko to nie może wszakże przesłonić faktu, że **pokomunistyczna transformacja dokonywała się po raz pierwszy, bez wcześniejszych doświadczeń** i bez gotowych recept na jej przeprowadzenie. Trudno było zatem odrzucić ów zachodni model transformacji, choć przyjęcie go z dobrodziejstwem inwentarza, bez korekt pociągnęło za sobą określone koszty polityczne i społeczne. Bowiem naonczas – czego dowodzi profesor Zdzisław Sadowski – dla „alternatywnych rozwiązań nie było poparcia z żadnej strony, panowała euforia radykalnych zmian. Sytuacja była zupełnie wyjątkowa. Kto mógł wtedy wyjść i powiedzieć: «Ja mam lepszy program!»? Panowała taka atmosfera polityczna, że można było pójść tylko w jednym kierunku” (Sadowski 2005: 14).

Prywatyzacja w krajach pokomunistycznych

Fakt, że prywatyzacja stanowi nierozłączny element reform rynkowych, oznacza współzależność między transformacją własnościową, a pozostałymi kierunkami przekształceń. Prywatyzacji powinny towarzyszyć zmiany w sferze instytucjonalnej, ponieważ stosunki własności prywatnej nie mogą się rozwijać bez zapewnienia odpowiedniego prawa regulującego działalność podmiotów gospodarczych i instytucji rynkowych, poprzez które te stosunki mogą być realizowane (rynki towarowe i finansowe, system ochrony praw własności i – szerzej – praw gospodarczych itp.). Duże znaczenie ma także demokratyzacja życia publicznego, co powinno zapewnić transparentność reform i ograniczać możliwość realizacji partykularnych interesów poszczególnych grup społecznych, zwłaszcza w kręgach decydenckich.

Zaniebanie któregokolwiek z elementów reform jest bardzo niebezpieczne zarówno dla kraju, jak i dla ekipy rządzącej, ponieważ nie tylko oznacza brak możliwości efektywnego wdrażania reform, lecz również prawie na pewno doprowadzi do niepożądanych skutków politycznych, łącznie z odsunięciem reformatorów od władzy. Co też, w krajach pokomunistycznych, zdarza się niezmiernie często.

Wprowadzony w życie ten sam w istocie model transformacji, różnił się znacząco zarówno pod względem pożądanego i osiąganego tempa oraz zakresu prywatyzacji, jak i kolejności wprowadzania poszczególnych elementów reform.

Proces prywatyzacji we wszystkich krajach pokomunistycznych był bardziej skomplikowany, niż pierwotnie zakładano, bardziej rozciągnięty w czasie, wywołujący większe naciski i opory, szersze debaty polityczne. W związku z tym pierwotne koncepcje i programy prywatyzacji ulegały licznym modyfikacjom.

Musimy tu zrezygnować z bardziej szczegółowych porównań efektów przebudowy gospodarki w państwach dawnego obozu sowieckiego (ich analizę znajdzie Czytelnik w książce: Jarosz, Kozarzewski 2002), ale spróbujemy ocenić prywatyzację za pomocą kilku podstawowych jej wskaźników. Będzie to analiza ilościowa i – w pewnym wymiarze – także jakościowa.

Analiza ilościowa wyników prywatyzacji narzuca konieczność wyboru odpowiednich jej kryteriów. Liczba przedsiębiorstw sprywatyzowanych okazuje się bardzo myląca ze względu na zbyt duże różnice w wielkości przedsiębiorstw już sprywatyzowanych i wciąż będących własnością państwa.

We wszystkich krajach pokomunistycznych prywatyzuje się przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa, zaś znaczna część dużych (a zwłaszcza największych) przedsiębiorstw przez dłuższy czas pozostaje formalnie lub *de facto* państwową. Na przykład w Polsce w połowie 2002 roku w sektorze przedsiębiorstw pozostało około 2 100 spółek kontrolowanych przez Skarb Państwa, co stanowi około 25% przedsiębiorstw państwowych wg stanu na początek 1990 roku i zaledwie 1,3% wszystkich spółek zarejestrowanych obecnie w kraju.

Znaczenie sektora państwowego dla gospodarki narodowej jest jednak niewspółmiernie duże w stosunku do liczby należących do niego przedsiębiorstw, ponieważ wytwarza on, według różnych ocen, 25–28% PKB (*Rocznik Statystyczny 2001*; Wielowiejska 2002; *Transition Report 2001*).

Problem polega jeszcze na tym, że w wielu krajach pokomunistycznych, szczególnie byłych republikach ZSRR, nie została przeprowadzona pełna inwentaryzacja majątku państwowego i liczba przedsiębiorstw państwowych ma charakter li tylko szacunkowy. Na przykład w Kazachstanie i Kirgistanie szacunki różnych agend rządowych, dotyczące liczby przedsiębiorstw, różniły się między sobą od kilkudziesięciu do stu procent.

Trudno jest także opierać analizę na wartości sprywatyzowanego majątku, ponieważ rzeczywista wartość majątku sektora przedsiębiorstw na początku transformacji nie jest znana. Taką wycenę uniemożliwił brak normalnych relacji ekonomicznych okresu gospodarki planowej. Wszelkie analizy korzystające z wartości księgowej prywatyzowanych aktywów należy zatem uznać za mało wiarygodne. Niektórzy badacze próbowali dokonać chociażby przybliżonej rynkowej wyceny proporcji prywatyzowanego majątku, m.in. na podstawie szacunków dokonywanych przez uczestników prywatyzacji. Jedno z takich badań jest prowadzone na Uniwersytecie Harvarda. Próbuje się w nim ustalić, jaka część mienia państwowego faktycznie przeszła do rąk prywatnych (w wyniku zarówno procedur prywatyzacyjnych, jak i wszelkimi innymi kanałami) (Warner 2002: 36–47). Wciąż jednak brakuje odniesień do przybliżonej wartości całego majątku sektora przedsiębiorstw gospodarki narodowej. Niektóre informacje wydają się także mało prawdopodobne, m.in. bardzo niski udział byłego majątku państwowego w aktywach białoruskich przedsiębiorstw sprywatyzowanych². W tej sytuacji najbardziej wiarygodnym wskaźnikiem ilościowym procesu prywatyzacji jest udział sektora przedsiębiorstw sprywatyzowanych w wytwarzaniu produktu krajowego brutto (PKB).

² Bądź prywatnych. Statystyki narodowe z reguły rejestrują cały sektor prywatny bez podziału na przedsiębiorstwa sprywatyzowane i nowe firmy prywatne.

Tabela 1. Udział sektora prywatnego w PKB w 8 krajach pokomunistycznych³

Kraj	Lata												
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Białoruś	10,0	10,0	15,0	15,0	15,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	25,0	25,0	25,0
Bułgaria	25,0	35,0	40,0	50,0	55,0	60,0	65,0	70,0	70,0	70,0	70,0	75,0	75,0
Czechy	30,0	45,0	65,0	70,0	75,0	75,0	75,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
Gruzja	15,0	20,0	20,0	30,0	50,0	55,0	60,0	60,0	60,0	60,0	65,0	65,0	65,0
Kirgistan	20,0	25,0	30,0	40,0	50,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	65,0	65,0	65,0
Polska	45,0	50,0	55,0	60,0	60,0	65,0	65,0	65,0	70,0	75,0	75,0	75,0	75,0
Rosja	25,0	40,0	50,0	55,0	60,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0
Węgry	40,0	50,0	55,0	60,0	70,0	75,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0

Źródło: *Transiton Report 2004: Infrastructure*, EBRD, London 2004.

Ten miernik przekształceń własnościowych określa dynamikę prywatyzacji „w szerokim sensie”. Charakteryzuje on nie tyle politykę prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, ile ogólne warunki funkcjonowania przedsiębiorczości prywatnej, będąc wskaźnikiem zarówno ilościowym, jak i w pewnym sensie jakościowym.

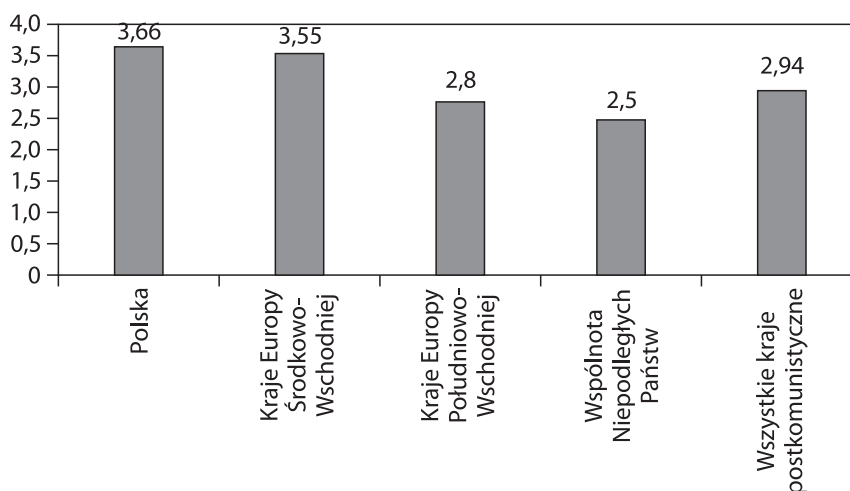
Jak widzimy, w zdecydowanej większości krajów postkomunistycznych prywatny sektor jest już prawdziwym motorem gospodarki, wytwarzając ponad połowę PKB. Nie ulega także wątpliwości, że **Polska** – obok Czech, Węgier i Bułgarii – **należy do grupy państw o najwyższym udziale sektora prywatnego w PKB**. W 2004 roku wskaźnik ten wynosi już 75%.

Jednym z podstawowych celów prywatyzacji jest, jak wiadomo, zapewnienie dochodów budżetu państwa. Istotnie, w większości analizowanych krajów jest to znaczące źródło zasilające kiesę państwową. Wyjątek stanowi Białoruś, gdzie osiągnięcie dochodów z prywatyzacji ma nieznaczącą rangę w polityce prywatyzacyjnej, która z kolei ma niski priorytet w polityce gospodarczej. W Rosji i Kirgistanie mamy do czynienia z nieumiejętnością uzyskiwania wysokich dochodów z prywatyzacji, mimo że od ostatnich lat jest to jeden z podstawowych

³ Kryterium doboru krajów była możliwość posługiwania się przy analizie wiarygodnymi materiałami źródłowymi.

priorytetów polityki prywatyzacyjnej. Warto wszakże dodać, że nawet wśród krajów pokomunistycznych osiągających najwyższe (mierzone w PKB) dochody z prywatyzacji, absolutne kwoty tych dochodów nie są zbyt wysokie. Na przykład, nawet Polska, która jest liderem wśród krajów postkomunistycznych pod względem wpływów ze sprzedaży majątku państwowego, jest w tyle za takimi krajami jak Australia, Francja, Włochy, Portugalia i Hiszpania. Nawet w rekordowym dla Polski 2000 roku, kiedy wpływy do budżetu z tytułu prywatyzacji wyniosły 27,2 mld zł (6,2 mld USD), było to mniej, niż we Francji (17,4 mld USD), Włoszech (9,8 mld USD) i Szwecji (8,1 mld USD)⁴.

W analizie efektów prywatyzacji można – należy posłużyć się miernikiem bardziej złożonym, uwzględniającym różne aspekty przemian. Jest to syntetyczny wskaźnik efektów reform gospodarczych w krajach pokomunistycznych (zob. wykres 1).



Wykres 1. Syntetyczny wskaźnik efektów reform gospodarczych*

* Średnia wskaźników efektów w dziedzinie dużej i małej prywatyzacji, restrukturyzacji przedsiębiorstw, liberalizacji cen, handlu i wymiany zagranicznej, polityki wspierania konkurencji, reformy systemu bankowego, rozwoju rynków kapitałowych i niebankowych instytucji finansowych; reformy infrastruktury, telekomunikacji, elektroenergetyki, kolei żelaznych, dróg, wodociągów i kanalizacji. Skala od 1 (brak reform) do 4,3 (reformy są zakończone).

Źródło: Obliczenia własne na podstawie *Transition Report 2003*, EBRD, London 2003.

Nie ulega wątpliwości, że w świetle tego dość precyzyjnego wskaźnika podstawowych efektów reformowania gospodarki **Polska jest liderem przemian. Ze wskaźnikiem 3,66 zajmuje ona pierwsze**

⁴ Dane: Ministerstwo Skarbu Państwa, Mahboobi 2001: 43–65.

miejsce w grupie krajów Europy Środkowo-Wschodniej, Południowo-Wschodniej, wspólnoty Niepodległych Państw – jak też, oczywiście, wszystkich krajów pokomunistycznych. Taką pozycję zawdzięcza Polska głównie gwałtownemu rozwojowi nowej prywatnej przedsiębiorczości. Powstawanie i rozwój nowych firm, które potrafią być prawdziwym motorem gospodarki i głównym orędownikiem podniesienia jakości stosunków rynkowych ma ogromne znaczenie.

Wpływ prywatyzacji na procesy zachodzące w sferze makro (w sferach gospodarczej, społecznej i politycznej) najczęściej uważany jest za korzystny. Nie oznacza to wszakże, że w dowolny sposób przeprowadzona prywatyzacja w każdych warunkach będzie przynosiła korzystne skutki. Pozytywny wpływ prywatyzacji jest uwarunkowany wieloma czynnikami, z których jednym z podstawowych jest jakość procesów prywatyzacyjnych. Czyli m.in. to, na ile w jej wyniku udaje się pozyskać właścicieli tak skutecznie dbających o długofalowy rozwój przedsiębiorstw, że udział państwa w kierowaniu przedsiębiorstwami staje się nie tylko zbędny, ale i niepożądany.

Prywatyzacja wniosła wkład w osiągnięcie „masy krytycznej reform”, kiedy tworzą się siły i grupy interesów napędzające dalszy rozwój stosunków rynkowych i uniemożliwiające powrót do gospodarki centralnie sterowanej. Nie ulega wątpliwości, że we wszystkich krajach pokomunistycznych, które przeprowadziły prywatyzację na szeroką skalę, powrót do poprzedniego ustroju wydaje się już niemożliwy. Inną sprawą jest związek między jakością procesów prywatyzacji, a jakością wyłaniającej się gospodarki rynkowej. W tych krajach, w których udało się utworzyć efektywnych właścicieli dbających o długofalowy rozwój firm (por. zwłaszcza Gardawski 2001; Jasiecki 2002), perspektywy w miarę harmonijnego procesu przebudowy gospodarki są relatywnie lepsze. Przykładem tych tendencji jest także Polska⁵.

Poprawnie przeprowadzona prywatyzacja gospodarki (obejmująca także prywatyzację „w szerokim sensie”, czyli powstawanie nowych przedsiębiorstw prywatnych) prowadzi do odpolitycznienia decyzji gospodarczych na szczeblu przedsiębiorstw i ogranicza możliwości ingerencji państwa w funkcjonowanie przedsiębiorstw. Gospodarka staje się zatem bardziej autonomiczna i mniej podatna na zapędy polityków. Przykładem tego, że gospodarka coraz skuteczniej potrafi wymknąć się politykom, jest choćby nieudana próba ratowania w Polsce upadającej Stoczni Szczecińskiej poprzez jej renacjonalizację głównie na koszt banków-wierzycieli. Trzeba dodać, że była to prywatyzacja szczególnie

⁵ Prywatyzacja w Polsce doczekała się bardzo dużej liczby analiz. Zob. zwłaszcza: Bałtowski 2001; Jarosz (red.) 2001; Jarosz (red.) 2000; Jarosz 2004.

nieudana, skoro pomysł ponownej nacjonalizacji firmy cieszył się dużą popularnością jej załogi. Jednym ze skutków odpolitycznienia decyzji gospodarczych jest (co dobrze ilustruje przytoczony przykład) narzucenie przedsiębiorstwom sprywatyzowanym twardych ograniczeń budżetowych, dyscypliny finansowej. Sprzyja to zachowaniom rynkowym, proefektywnościowym, wyższej konkurencyjności poszczególnych firm i całej gospodarki narodowej.

Efektywna prywatyzacja prowadzi do wzrostu gospodarczego, co potwierdzają międzynarodowe badania porównawcze, pokazujące **pozytywny związek między stopniem prywatyzacji gospodarki a wzrostem PKB** (zob. m.in. Davis; Ossowski; Richardson; Barnett 2000). Z kolei dochody z prywatyzacji pomagają w rozwiązywaniu problemów budżetu państwa, stanowiąc w wielu krajach istotne źródło jego dochodów. Szkopuł w tym, że te pozytywne skutki prywatyzacji rzadko kiedy występują „w czystej postaci”. W żadnym kraju procesy przekształceń własnościowych nie odbywają się bez skutków ubocznych, także negatywnych.

Nawet najlepiej dokonana **prywatyzacja, będąca częścią rynkowych reform gospodarczych, z reguły przyczynia się do wzrostu różnorodnych dysproporcji: w rozwoju regionalnym, między miastem a wsią, w dochodach różnych kategorii zawodowych**. Zróżnicowanie regionalne wynika z bardzo prostego powodu: kapitał chętnie idzie tam, gdzie są lepsze warunki do inwestowania, czyli lepsza infrastruktura, bardziej wykwalifikowana siła robocza, bardziej pojemne rynki zbytu. Problem ten jest szczególnie odczuwalny w Polsce, gdzie w wyniku prywatyzacji pogłębia się podział na tzw. Polskę „A” (bardziej rozwinięte regiony zachodnie i centrum kraju) i Polskę „B” (bardziej zacofane regiony wzdłuż granicy wschodniej). Z tego samego powodu wzrasta zróżnicowanie między miastem a wsią. Zróżnicowanie na rynku pracy powstaje w związku z tym, że struktura kwalifikacji zawodowych, która powstała za czasów socjalizmu, nie odpowiada wymogom przedsiębiorstw funkcjonującym w warunkach gospodarki rynkowej. Nawet jeżeli podmioty prywatne tworzą nowe miejsca pracy, **powstaje bardzo istotne bezrobocie strukturalne** (Kabaj 2005; Kozak 2005). Wszystko to powoduje **trwałą marginalizację pewnych obszarów kraju i kumulację negatywnych cech pochodzenia społecznego, podlegających także dziedziczeniu** (szerzej Jarosz 2001). Jeśli zatem, tak jak Leszek Balcerowicz (2005), uznamy, że bilans transformacji jest dla Polski zdecydowanie pozytywny, to nasuwa się refleksja, czy społeczne koszty prywatyzacji mogły być mniejsze.

Procesom prywatyzacyjnym często towarzyszą także przejawy patologii społecznej i patologii władzy w sterowaniu tym procesem

i korzystaniu z jego wyników. Najbardziej znanym przykładem tego stanu rzeczy jest prywatyzacja w Rosji, gdzie decyzje prywatyzacyjne (i nie tylko) były podporządkowane interesom poszczególnych grup nacisku, przede wszystkim menedżerom oraz grupom finansowo-przemysłowym, tzw. oligarchom. W Rosji największe fortuny zrobiono na prywatyzacji *seigniorage* (dochodów od emisji pieniądza) Banku Centralnego, preferowaniu przy prywatyzacji przemysłu wydobywczego (*de facto* zasobów naturalnych) oraz na różnicach między wewnętrznymi regulowanymi cenami na surowce, a wolnymi cenami na rynkach światowych. Składa się to na syndrom „prywatyzacji państwa”, gdzie „prywatyzacji” *de facto* podlega nie tylko majątek przedsiębiorstw państwowych, lecz również podjęcie decyzji przez wszystkie szczeble władzy państwowej oraz odbywa się bezpośrednie zawłaszczenie aktywów Skarbu Państwa (Dąbrowski, Gomułka, Rostowski 2001) – i to we wszystkich krajach pokomunistycznych, choć formy i nasilenie tego zjawiska są zróżnicowane.

Coraz częściej **decyzje prywatyzacyjne** (i nie tylko) **służą interesom partyjnym i grupowym, co rodzi korupcję, nepotyzm i zawłaszczenie państwa przez wąskie grupy interesów, składając się na syndrom kapitalizmu politycznego.**

Niekonsekwencje i ewidentne błędy w procesie prywatyzacji gospodarki (oraz opóźnienia we wdrażaniu wszystkich innych elementów reform systemowych) prowadzą do powstawania potężnych grup interesów, które są zainteresowane kontynuacją reform systemowych, lecz czerpią korzyści z niedoskonałości struktur i stosunków okresu bieżącego. Grupy te, stanowiące według określenia Jadwigi Staniszkis (1994) „klasę transferową”, powstają zarówno na poziomie mikro-, mezo-, jak i makro-. Swoim zachowaniem tworzą nowe stosunki społeczne i ekonomiczne, które potrafią skutecznie zablokować dalszą transformację. W literaturze opisane zjawisko otrzymało nazwę: „pułapka równowagi reform częściowych” (*Transition* 2002) i opisuje zmianę, w miarę postępu reform rynkowych, szeroko rozumianych profitów trzech grup interesów. Pierwsza to sektor prywatny składający się z nowopowstałych firm i przedsiębiorstw sprywatyzowanych przekazanych w ręce efektywnych właścicieli. Tej grupie zależy na jak najbardziej zaawansowanych reformach. Druga to *insiderzy*, oligarchowie i skorumpowani urzędnicy państwowi, którzy są zainteresowani w częściowych reformach, co daje im możliwość maksymalizacji własnych profitów i stwarza najlepsze warunki do nadużyć. Trzecia to pracownicy przedsiębiorstw państwowych, którzy tracą na reformach. Pozycja drugiej grupy jest kluczowa, ponieważ uzyskuje przewagę na początku okresu reform i pragnie ją utrzymać. Kontynuacja zmian własnościowych wiąże się ze wzrostem konkurencyjności i stwarza zagrożenie dla osiągniętej pozycji.

Korupcja

Korupcja jest jednym z najważniejszych problemów Polski i innych krajów Europy i świata. **Parlament, elity polityczne i gospodarze, media uważają korupcję za zagrożenie dla funkcjonowania państwa i porządku prawnego.** Korupcja zmniejsza efektywne wykorzystanie zasobów kraju, hamuje jego rozwój. Wskaźniki korupcji zachęcają – bądź zniechęcają – do lokowania w gospodarkę określonego kraju: **duża korupcja jest czynnikiem odstraszającym bezpośrednio inwestycje zagraniczne.** W rezultacie kraj „staje się coraz biedniejszy i może popaść w pułapkę korupcyjną, w której korupcja rodzi nową korupcję i zniechęca do legalnego inwestowania w działalność gospodarczą” (Ackerman 1999: 37).

Korupcja to zjawisko obejmujące cały zbiór różnorodnych zachowań przestępczych: łapownictwo, płatną protekcję, nepotyzm, przygotowywanie przetargów w sposób umożliwiający wygranę go tylko przez określonego kontrahenta czy wykorzystywanie pozycji politycznej lub ekonomicznej dla zapewnienia intratnych stanowisk własnym (bądź partyjnym) popiecznikom – wbrew interesom państwa i społeczeństwa.

Istnieją jednak wspólne cechy większości działań korupcyjnych. Jest to „po pierwsze dokonywana między stronami korupcyjnego układu korzystna dla nich wymiana dóbr, usług lub innych świadczeń naruszająca prawo. Po drugie, strony angażujące się w korupcyjną interakcję nawiązują między sobą porozumienie według zasady «daję, abyś dał». Po trzecie, partnerami układu korupcyjnego, a więc «dawcą» i «biorcą», kieruje chęć osiągnięcia osobistych korzyści i dążenie do zminimalizowania ryzyka, na jakie się narażają w wypadku ujawnienia zawartego porozumienia. Działania korupcyjne są zwykle utajoną transakcją, korzystną dla obu zaangażowanych w nią stron” (Kojder 2001).

Najbardziej spektakularna jest właśnie korupcja ludzi, którzy w wyniku wyborów obejmują „funkcje posłów, radnych, urzędników różnych szczebli zawiadujących dobrem publicznym... uwikłanych w afery korupcyjne, wywołujących... publiczne zgorszenie” (Kubiak 2003).

Chodzi tu o wykorzystywanie miejsca w strukturze władzy po to, by zrealizować cele partykularne. Może – ale nie musi – być to bezpośrednia korzyść majątkowa. Niekiedy, co groźniejsze, dochodzi do zawłaszczania rozmaitych instytucji publicznych po to, by służyły one głównie interesom partyjnym i grupowym. W rezultacie za parawanem celów oficjalnie przez polityków proklamowanych mamy to, co można byłoby określić jako realizację prawdziwych dążeń. Jest to sytuacja z punktu

widzenia funkcjonowania państwa *par excellence* patologiczna i prowadząca jednocześnie do **korumpowania struktur władzy**.

Z tego też punktu widzenia problem korupcji jako sposobu na uzyskiwanie bezpośrednich korzyści majątkowych za określone decyzje polityczne wydaje się relatywnie mniej ważny od poważniejszego aspektu tego procederu. **Jest nim korumpowanie samego systemu sprawowania władzy, czego skutkiem jest zdeprecjonowanie go w oczach wyborców i obywateli.**

Korupcję umacnia proces jej instytucjonalizacji, czyli maksymalnie rzecz upraszczając „(...) system norm i wartości sprzyjający społecznej akceptacji korupcji. Powszechna praktyką staje się taki model kariery, w którym od stanowisk politycznych dochodzi się do biznesu. (...) Z jaskrawymi przykładami takich postaw mamy do czynienia również na najwyższych szczeblach władzy” (Kamiński 2001).

Korupcja w Polsce jest częstym tematem badań socjologicznych i politologicznych (Frieske 2005; Kamiński 2005; Kojder 2005). Ich ważnym wątkiem jest słabość państwa i wpływ szarej strefy biznesu na politykę. Ten drugi wątek (ile w Polsce kosztuje uchwalenie ustawy na zamówienie) stał się jednym z tematów raportu Banku Światowego (Kojder 2004). Co też stwarza – zasłużony lub nie – niekorzystny obraz polskiej gospodarki.

Ważnym obszarem zagrożeń korupcyjnych są, jak wiadomo, zamówienia publiczne. Wynika z nich, że ogólne nasilenie korupcji w znacznym stopniu zależy od regulacji systemu zamówień publicznych. Polska nie wyróżnia się pod tym względem od innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej (Zob. szerzej *Licencje* 2004). Problem korupcji związanej z prawem i praktyką zamówień publicznych jest od dwóch lat przedmiotem międzynarodowej debaty i cieszy się zainteresowaniem organizacji międzynarodowych – takich jak OECD i ONZ (*Compendium* 2003).

Nie ulega wszakże wątpliwości, że korupcja nie jest akurat naszą specjalnością. Polskie afery korupcyjne nagłaśniane są od kilku lat: co, perspektywicznie, obniży zapewne skalę zjawiska, teraz jednak kreuje w świadomości społecznej obraz skorumpowanej władzy i skorumpowanego państwa. Wszelako polskie afery korupcyjne są znacznie mniej spektakularne niż te we Francji, Holandii, Japonii, Korei Południowej czy nadużycia w Komisji Europejskiej.

Zaowocowało to – poza ogólnymi rozwiązaniami antykorupcyjnymi – szczegółowymi, bardziej lub mniej rozbudowanymi, rodzimymi regulacjami prawnymi. Spośród nich na szczególną uwagę zasługują sankcje zawarte w znowelizowanym w 1994 roku francuskim kodeksie karnym (*Compendium* 2003: 198).

Korupcja należy do zjawisk szczególnie złożonych. Jej analiza jest przedsięwzięciem trudnym. Tym trudniejsze jest porównanie poziomu korupcji w poszczególnych krajach. Międzynarodowe rankingi różnie lokują Polskę na skali zagrożenia korupcyjnego. Według danych Transparency International, w których kraje, zależnie od skażenia korupcją, ułożone zostały od nieskorumpowanych (10) do całkowicie skorumpowanych (0). Polska (razem z Chorwacją, Sri Lanką i Peru) znajduje się na 67. miejscu (po 3,5 punktu). Ocena poniżej 5 punktów oznacza, że kraj ma poważne problemy związane z korupcją. Spośród państw pokomunistycznych lepsze notowania mają: Estonia, Słowenia (po 6,0 – 31. miejsce), Węgry (4,8 – 42. miejsce), Litwa (4,6 – 44. miejsce), Czechy (4,2 – 51. miejsce), Bułgaria (4,1 – 52. miejsce), Łotwa, Słowacja (po 4,0 – 57. miejsce). Czyli Polska znajduje się w gorszej pozycji, niż pozostali nowi członkowie UE (łącznie z Cyprem, zajmującym 36. miejsce). Gwoli sprawiedliwości trzeba zaznaczyć, że nawet najlepsze kraje z tej grupy wypadają gorzej niż zdecydowana większość „starych” krajów UE. Natomiast wszystkie kraje WNP są w gorszej sytuacji, niż Polska. Najlepiej wypada Białoruś zajmująca 74. miejsce (3,3 punktu) (zob. Transparency International 2004).

Czy jednak tylko na podstawie tych informacji można wyciągnąć wiarygodne wnioski dotyczące poziomu korupcji w różnych krajach świata? Chyba nie do końca. Zupełnie inny obraz tego fenomenu rysuje się kiedy podstawą analizy uczynimy inne źródło danych.

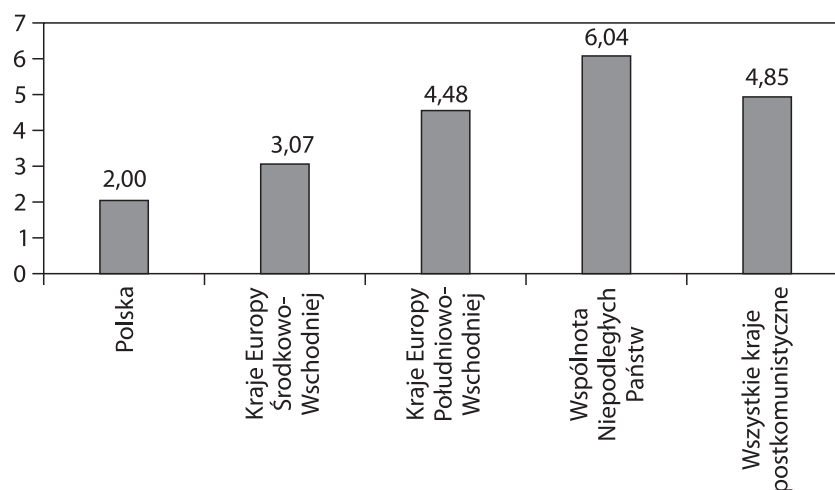
Według, rzec by można, konkurencyjnego źródła informacji, jakim są roczne raporty fundacji Freedom House (2004), oceniającego korupcję na skali od 1 (kraj nieskażony korupcją do 7 (absolutnie skorumpowany) – Polska ze wskaźnikiem 2,50, Słowenia – 2,00 i Estonia – 2,50 to kraje o najmniejszym nasileniu korupcji. Zbliżone jej wskaźniki mają Węgry (2,75) i Słowacja (3,25). Najgorszymi natomiast wskaźnikami zjawiska wyróżnia się Kazachstan (6,5) oraz Azerbejdżan, Mołdawia i Turkmenistan (po 6,25).

Jedno jest w miarę pewne: niezależnie od źródła informacji wskaźnik korupcji w Polsce zmienił się na niekorzyść – zwłaszcza w latach 2002 i 2003. Jak jednak ocenić wiarygodność danych o nasileniu korupcji w Polsce i na świecie tak istotnej ich rozbieżności?

Po pierwsze, informacje o korupcji są co najmniej tak mało precyzyjne, jak nakreślenie jej granic i rozstrzygnięcie, co wchodzi – a co nie wchodzi w zakres tego fenomenu. Jego specyfika wpływa także na odmienną metodologiczną różnych sposobów analizy. Freedom House podstawą analizy uczynił czynniki formalne i instytucjonalne (tzw. dane twarde), mogące stanowić podstawę nasilania się – bądź ograniczania korupcji, przy marginalnej wadze przypisywanej percepcji

korupcji w poszczególnych krajach. Transparency International opiera swoje wskaźniki na opiniach przedsiębiorców i „badaniach w poszczególnych krajach” (cokolwiek by to znaczyć miało, bierze się tu pod uwagę subiektywny obraz zjawiska, a nie jego zobiektywizowane wskaźniki). Zważywszy ponadto, że chodzi tu o badania w siedemnastu krajach, prowadzone przez trzynastcie niezależnych organizacji, niejasny jest stopień porównywalności uzyskanych wyników.

Z innych analiz wynika, że posługiwanie się opiniami o korupcji jako źródłem informacji o niej może być mylące. Problem polega na tym, że biznesmeni zagraniczni prowadzący interesy w autorytarnych krajach są z reguły sami uwikłani w układy korupcyjne i wolą tego nie afiszować z różnych powodów – choćby dlatego, że się wstydzą, lub z obawy przed władzami danego kraju, które mogą cofnąć im „klauzulę największego uprzywilejowania” albo po prostu spektakularnie ukarać w ramach hucznie prowadzonej, ale *de facto* pozorowanej walki z korupcją. W bardziej demokratycznych (lub mniej skorumpowanych) krajach biznesmeni zagraniczni są mniej uwikłani w korupcję, częściej mają do czynienia tylko z próbami wymuszenia na nich zachowań korupcyjnych. Mówią zatem o tym bardziej otwarcie, ponieważ sami są z reguły czysti i nie boją się ewentualnej zemsty ze strony władz tego kraju. To samo może dotyczyć opinii przedsiębiorców krajowych (Kozarzewski 2005).



Wykres 2. Wskaźnik poziomu korupcji

Skala od 2 (najniższy poziom korupcji) do 7 (najwyższy poziom korupcji).

Źródło: *Nations in Transit*, Freedom House, 2004, obliczenia własne.

Z tych wszystkich względów wydaje się, że posługiwanie się bardziej zobiektywizowanym źródłem informacji (jakim jest Freedom House) zmniejsza prawdopodobieństwo błędów w ocenie nasilenia korupcji. Jakże są zatem jej wskaźniki? Warto się im przyjrzeć.

W porównaniu z innymi krajami w Polsce nasilenie korupcji jest zadziwiająco małe. I jeśli nawet wyniki badań tego skomplikowanego zjawiska uznamy za nie do końca wiarygodne, to są przecież podstawy do stwierdzenia, że nie mamy czego się wstydzić. Wygląda na to, że niektóre patologiczne strony procesu polskiej transformacji są relatywnie mniej groźne niż w innych krajach. I to jest dobra wiadomość. Nie oznacza ona wszakże, że korupcja w Polsce przestała być groźna. Przeciwnie, jest ona wciąż (o czym była mowa) jednym z najpoważniejszych problemów społecznych, chociaż ocena z szerszej, międzynarodowej perspektywy wyraźnie rzecz relatywizuje (szerzej Jarosz 2004).

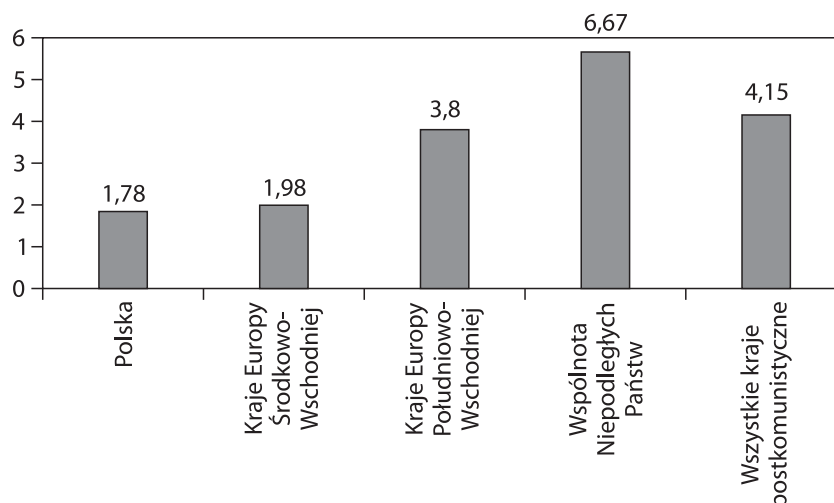
Inne wskaźniki procesu transformacji

Istnieje jeszcze jeden ważny miernik efektów transformacji. Jest nim syntetyczny wskaźnik rozwoju demokracji uwzględniający gwarancje konstytucyjne, realia wyborów parlamentarnych, niezależność mediów, jakość rządzenia i prawa oraz poziom korupcji.

Wskaźnik rozwoju demokracji lokuje Polskę na pierwszym miejscu (zob. wykres 3). Jest to informacja, której wagę trudno przecenić. Zadaje ona kłam obrazowi wyłącznie negatywnego bilansu dokonania III RP – służącego niekiedy pomysłem jej zburzenia (by na jej gruzach zbudować IV Rzeczpospolitą). Przywraca ona właściwą miarę rzeczy. Nie znaczy to wszakże, że wszystkie strony przemian ostatniego piętnastolecia są równie pozytywne. Istnieją inne kłopotliwe wskaźniki transformacji, o których będzie mowa. Zanim jednak przejdziemy do ich omówienia, warto przyjrzeć się wskaźnikowi będącemu nieco *à part* przytłaczającej większości analiz skutków transformacji, czyli współczynnikiem śmierci samobójczej w krajach pokomunistycznych, który jest dla Polski paradoksalnie optymistyczny.

Śmierć samobójcza jest najlepszym wskaźnikiem integracji społeczeństwa. Im częstsza jest śmierć z wyboru, tym wyższy stopień dezintegracji społecznej, nieprzystosowania do życia w określonej sytuacji rodzinnej, zawodowej – a w pewnej mierze także i politycznej. Wbrew obiegowym poglądom ludzie odbierający sobie życie są normalni (tacy jak my wszyscy) – którzy jednak wybrali śmierć zamiast wegetacji w z nagłą pogorszonej, nieznośnej sytuacji życiowej. Typowym polskim

samobójcą jest czterdziestokilkuletni mężczyzna ze wsi lub małego miasteczka (im większe miasto, tym niższe wskaźniki samobójstw), bezrobotny, rolnik lub robotnik (z reguły niewykwalifikowany). W tym sensie mierniki śmierci samobójczej są jednocześnie miernikami kondycji społeczeństwa (Jarosz 2004a). Polska, gdzie od kilku lat roczna liczba zgonów samobójczych przekracza 5 000, mieści się w środkowej, niższej części światowej statystyki śmierci samobójczej (blisko 15 samobójstw na 100 000 osób). Inaczej sprawy się mają, jeśli przedmiotem rozważań uczynimy wybraną grupę państw.



Wykres 3. Syntetyczny wskaźnik poziomu demokracji*

* Średnia wskaźników: wolności wyborów parlamentarnych, społeczeństwa obywatelskiego, stopnia niezależności środków masowego przekazu, jakości rządzenia, jakości porządku konstytucyjnego i prawa oraz poziom korupcji.

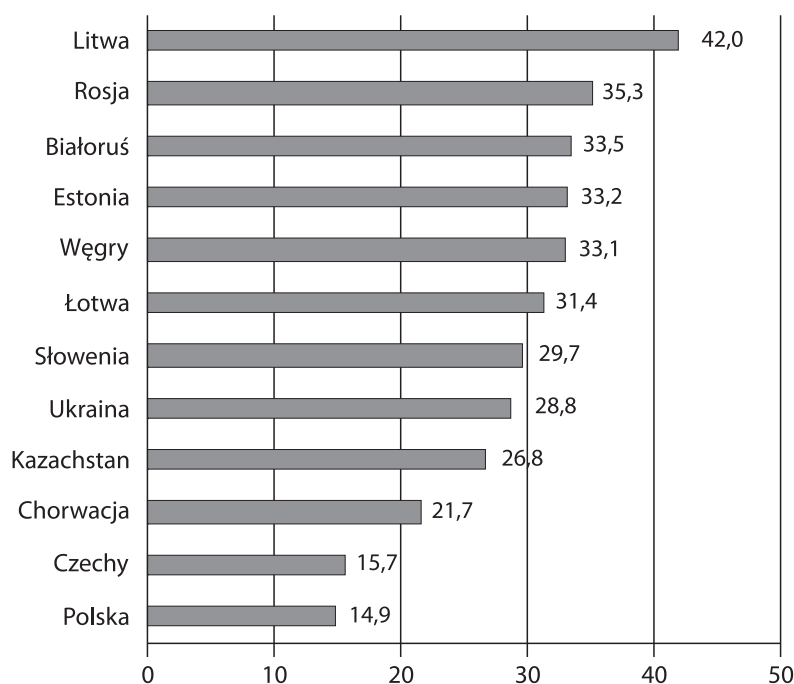
Skala od 1 (najwyższy poziom rozwoju demokracji) do 7 (ustrój niedemokratyczny).

Źródło: *Nations in Transit*, Freedom House, 2004, obliczenia własne.

Wydaje się, że istnieją warunki i okoliczności współkształtujące sytuację pewnej wybranej grupy krajów w odniesieniu do dewiacyjnych, suicydogenicznych typów zachowań. Można przypuszczać, że warunki te są, *toutes proportions gardées*, relatywnie zbliżone w krajach zaliczanych do pokomunistycznych. Spróbujmy je wyodrębnić – pamiętając wszakże, że analizowane dane charakteryzują statyczny obraz zjawiska, który mogą zmienić późniejsze wahania i trendy.

Jak wynika z wykresu 4, najwyższe wskaźniki zgonów samobójczych mają (poza Białorusią, Ukrainą i Kazachstanem) kraje wchodzące w skład dawnego ZSRR. Węgry – od kilkudziesięciu przynajmniej

lat przodujące w statystyce samobójstw dokonanych – znajdują się na piątym miejscu. **Najmniej suicydogennym krajem jest**, jak się okazuje, **Polska**, potem Czechy.



Wykres 4. Samobójstwa zakończone śmiercią w wybranych krajach pokomunistycznych (na 100 000 ludności)

Źródło: *Demographic Yearbook 1999*, Un, New York 2001; *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2001*.

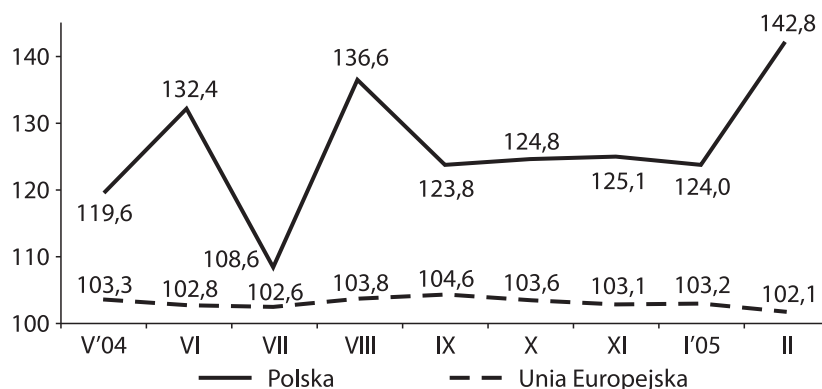
Szczególnie silną skłonność Węgrów do samozniszczenia poddawano wielu, mniej lub bardziej naukowym, analizom. Nie ma jednak wiarygodnych i przekonujących wyjaśnień tego fenomenu. Węgry nie przestały być – na skutek splotu wielu nie do końca znanych okoliczności – krajem o bardzo wysokich wskaźnikach śmierci samobójczej, choć nie znajdują się już na czele tabeli. Rzut oka na wskaźniki samobójstw w dawnej Jugosławii upewnia, że są one relatywnie wysokie – jakkolwiek międzynarodowe dane statystyczne, które dotyczą tylko Węgier i Chorwacji, praktycznie uniemożliwia próbę jakichkolwiek sensownych uogólnień.

Najbardziej frapująca jest ogromna rozpiętość wskaźników autodestrukcji w Rosji, na Litwie, w Estonii, Łotwie, Czechach i Polsce. Klarowność tego rankingu załamują, co prawda, Kazachstan, Ukraina i Białoruś – ale i one znajdują się przecież w grupie krajów o najwyższych

współczynnikach śmierci samobójczej. Trudno jednak – ze względu choćby na brak odpowiednich informacji – zanalizować przyczyny różnicowań zachowań autodestrukcyjnych na mapie dawnego imperium sowieckiego. Można wszakże podjąć próbę hipotetycznego wyjaśnienia stosunkowo niskiego wskaźnika samobójstw w Polsce. Być może zadecydowały o tym cechy różniące powojenny okres socjalistycznej transformacji od realizowanej w innych krajach. Najogólniej mówiąc, tzw. budowa socjalizmu w Polsce przebiegała z oporem i wolniej, zburzyła mniej zastanych struktur i wartości niż jej model narzucony gdzie indziej.

Czy zatem koszty ponoszone przez społeczeństwo w latach transformacji były w innych krajach wyższe niż w Polsce? Czy też Polacy są bardziej zahartowani, lepiej znoszący przeciwności losu od obywateli innych, porównywanych państw? Jest to teza ryzykowna, przemawia za nią jednak skądinąd analiza śmierci samobójczej kobiet. W międzynarodowej statystyce **Polska należy do kilku krajów o największej dysproporcji śmierci samobójczej między mężczyznami a kobietami i relatywnie najniższych wskaźnikach samobójczych zgonów kobiet**. Analiza tej ciekawej konstatacji odwołująca się do określonego syndromu zachowań polskich kobiet – zwłaszcza matek – wykracza poza nasze rozważania (szerzej Jarosz 2004a).

Nie ulega wszakże wątpliwości, że **jakkolwiek śmierć samobójcza** (której wskaźniki zbliżone są do zgonów w wypadkach drogowych) **pozostaje poważnym problemem społecznym, to porównanie jej wskaźników w szerszej międzynarodowej perspektywie jest dla Polski informacją paradoksalnie optymistyczną**.



Wykres 5. Nastroje przedsiębiorców i konsumentów w Polsce i Unii Europejskiej.

Źródło: Comiesięczne badania nastrojów w 25 krajach UE, luty 2005. Za: „Rzeczpospolita”, 2 marca 2005.

Do optymizmu skłania również porównanie nastrojów przedsiębiorstw i konsumentów w Polsce i w Unii Europejskiej (zob. wykres 5).

Informacje o nastrojach w krajach Unii Europejskiej to jeden ze wskaźników cieszących się największym zainteresowaniem rynków europejskich. Sondaż (obejmujący co miesiąc 110 tysięcy firm i 33 tysiące konsumentów) jest ważnym elementem oceny gospodarczej i społecznej transformacji – szczególnie, jak widać, korzystnej dla Polski. Z tego sondażu wynika, że póki sytuacja gospodarki jest dobra, nawet polityka nie jest w stanie poważnie jej zaszkodzić, mimo że rośnie różnica między oceną gospodarki a oceną polityki kraju. Czy zatem prawdziwa jest teza, iż w żadnym z krajów Unii Europejskiej nie ma większych niż u nas optymistów?

Analiza grupy przedsiębiorców i konsumentów stwarza powody do zadowolenia. **Jeśli przedmiotem naszych rozważań uczynimy przegranych polskiej transformacji: bezrobotnych, zubożałych, zmarginalizowanych czy zgoła wykluczonych z zadowolonego społeczeństwa wnioski są mniej optymistyczne.** O tym wszystkim – i o innych efektach przemian ostatniego piętnastolecia – piszą autorzy kolejnych rozdziałów tej książki. Nie ulega wątpliwości, że z tych analiz i ocen wynika wniosek, który jest łyżką dziegciu dolaną do beczki miodu polskiej transformacji. Jaki jest zatem jej bilans?

Próba bilansu piętnastolecia. Jaka Polska?

Rozważania zawarte w tym rozdziale – ale także w pozostałych – skłaniają do konstatacji, że problem jest złożony i nie da się go przedstawić w myśl schematów manichejskich: czarno – białą, świetnie bądź beznadziejnie. **Nie ulega wątpliwości, że Polska jest krajem sukcesu transformacji, którym można i należy się szczycić.** Istnieje jednak, nie da się ukryć, jej gorszy wymiar, którego wyznacznikiem są, po pierwsze, losy przegranych polskiej transformacji: również ich dzieci i wnuków, po drugie, niekompetencja, nieuczciwość i demoralizacja elit politycznych i gospodarczych, rujnujących państwo i system prawa. Cień na rzeczywistość społeczną rzucają także zakulisowe gry służb specjalnych. Wszystko to tworzy pewien zbiór cech i zachowań, które media i prędo władzy partie polityczne wykorzystują do przekreślenia przeszłości – i zanegowania nawet ewidentnych osiągnięć polskiej transformacji.

Trzeba dużego potencjału złej woli, żeby tak wielkie osiągnięcia ostatniego piętnastolecia: wolność, racjonalną efektywną gospodarkę, bezpieczeństwo państwa i najlepsze od 300 lat stosunki ze wszystkimi sąsiadami Polski uznać za nieważne. Nieważne, bo skażone spiskiem służb specjalnych (lub zgola wpływem rosyjskiej agentury), dojściem do władzy polityków „z nieprawego łoża” – lub sterowaniem przez czerwonych (postkomunę) i różowych (Unię Wolności) całą sceną polityczną i gospodarczą.

Niezależnie bowiem od wszystkich negatywnych aspektów przemian (łącznie z kompromitacją lewicy – ale i prawicy) odrzucenie dorobku piętnastolecia jest skrajną nieodpowiedzialnością i poważnym błędem partii lansujących takie poglądy.

Jeśli jeszcze potraktować poważnie złowieszczą tezę o konieczności zniszczenia struktur III Rzeczypospolitej po to, aby na jej gruzach zbudować nową... Hasło: „IV Rzeczypospolita”, akurat dobrze oddaje psychologiczne wyobcowanie z rzeczywistości ludzi, dla których wszystko ma źródło w dawnych komunistycznych i esbeckich układach. Również Okrągły Stół – a może zwłaszcza Okrągły Stół – staje się synonimem zdrady: bo zamiast układać się z komuną należało wyprowadzić lud na barykady. Interesujące, że taki ogląd rzeczywistości mają politycy, którzy przekreślając dorobek innych próbują wypełnić lukę we własnym życiorysie. Wątki bibliograficzne są zresztą całkowicie drugorzędne w porównaniu z tym czego dotyczą.

Rocznica pierwszych wolnych wyborów w każdym normalnym kraju byłaby świętem państwowym i powodem do uzasadnionej dumy. Przecież to Polska rozpoczęła demontaż całego systemu komunistycznego: politycznego, prawnego, gospodarczego. Była pierwszym państwem, które tego dokonało – w dodatku na drodze pokojowej przyczyniły się do zażegnania groźby rozlewu krwi na Ukrainie w 2004 roku. Mogłoby się wydawać, że porozumieniem okrągłostołowym będą się szczycić nasze następne pokolenia. Podważanie tego historycznego faktu, przypisywanie jego autorstwa spiskowi rządzącej nomenklatury i sterowanych przez obce agentury służb specjalnych, jest przedsięwzięciem dla Polski samobójczym. Czyżby istotnie istniały w narodzie nieprzemijające skłonności do samoniszczenia i przekształcania zwycięstwa w klęskę? Współtwórca dziewiętnastowiecznej krakowskiej szkoły historycznej, Michał Bobrzyński, pisał o fatalnym obyczaju niszczenia przez Polaków – poprzez warcholstwo, wyniszczające walki i podziały – podstaw niepodległego państwa. I następnie przypisywanie winy za upadek Rzeczypospolitej głównie jej sąsiadom (Bobrzyński 1887). Czyżbyśmy mieli do czynienia z próbą prowadzącą do powtórzenia

podobnego scenariusza (zob. Tazbir 2005)? Wypada mieć nadzieję, że populistyczno-radykalne programy to tylko retoryka przedwyborcza, zaś podział, której cezurą jest stosunek do Okrągłego Stołu dotyczy raczej elit politycznych niż społeczeństwa. Gorzej z teczkowym podziałem na „naszych” i „onych” zapoczątkowanym listą Wildsteina, frazeologią nienawiści i rzucaniem oskarżeń. Podział ten niesie bowiem realne niebezpieczeństwo rozbicia narodu: dyskryminacji ludzi winnych oraz niesłusznie podejrzewanych o współpracę z bezpieką (Paczkowski 2005) – w sytuacji kiedy stara rzymska zasada domniemania niewinności przestawała obowiązywać. Czy podsycana przez radykałów, populistów – i nienawistników – wzajemna nieufność może stać się formą przyzwolenia na sterowaną odgórnie „odnowę moralną”? Na stojące ponad prawem komisje „prawdy i sprawiedliwości” i powoływane *ad hoc* specjalnie trybunały śledcze zastępujące instytucje normalnego porządku w normalnie funkcjonującym państwie? Na stanowienie prawa za pomocą dekretów? Na komisarzy ze speckomisji w roli inkwizytorów posługujących się kategorią rzekomej „współpracy z... jako twardą pałką do rozbijania głów swoim przeciwnikom politycznym” (Reykowski 2005)?

Wizja takiej Polski jest zbyt pesymistyczna, iżby miała być realna. **Brnięcie w rewizję historii na użytek walki politycznej, w dłuższej perspektywie spotka się zapewne z rosnącym oporem ogromnej części społeczeństwa, tęskniącego nie za permanentnymi rozliczeniami z przeszłością i igrzyskami politycznymi – ale za życiem w nierewolucyjnym, przewidywalnym systemie, w którym ludzie odpowiedzialnie sprawujący władzę dbają o podstawy materialnego bytu społeczeństwa, o uczciwe i sprawiedliwe państwo. Państwo, które także przyszłym pokoleniom umożliwi w miarę spokojne i dobre życie. Ze świadomością, że „Polsce nic nie zagraża, bo jesteśmy już w spokojnym porcie, przycumowani do świata norm demokratycznych, do NATO i Unii Europejskiej” (Smolar 2005). Bezsensowna i samobójcza krytyka wszystkiego co miało miejsce w ostatnim piętnastolecu grozi destabilizacją państwa i zmarnowaniem szans na rozwój gospodarczy i społeczny. Szans, które zawdzięczamy właśnie transformacji. **Mali, butni ludzie, którzy nadużywają słów wielkich i krzycząc: „Polska, Polska”, po prostu jej zagrażają** nie doprowadzą zapewne do żadnego rewolucyjnego przewrotu. Nie jest on zresztą nikomu (poza radykalnymi partiami i partyjkami) potrzebny, ponieważ – jak pisze Waldemar Kuczyński – „trzeba skutecznej kontroli państwowej, sejmowej i medialnej, a nie nadzwyczajnych ustaw przeciw postkomunistom” (Kuczyński 2005, 2005a). **Nie wolno niszczyć III****

Rzeczypospolitej pod pretekstem budowy nowej. **Należy ją konsekwentnie reformować i naprawiać**, także po to, by okazało się, że nie wisi nad nami historyczne przekleństwo braku zgody narodowej w sytuacjach dla Polski przełomowych. I smutnych ponieważ refleksji o złotym rogu i czapce z piór... Nie tym razem. Polska 2005 ma za dużo do stracenia. I do zyskania.

Piotr Sztompka

Chcieć i móc; dwa imperatywy transformacji

Dla socjologa ustroj to nie tylko system instytucji – politycznych, prawnych, ekonomicznych – ale także, a może przede wszystkim, działania ludzi – indywidualne i zbiorowe – podejmowane w instytucjonalnych ramach. Instytucje to tylko konstrukcja, architektura gmachu, w którym toczy się życie społeczne. Aby gmach ustrojowy nie pozostawał pustym szkieletem, instytucjom muszą odpowiadać społeczne praktyki. A te zależą od tego, jakimi motywacjami i jakimi zasobami dysponują obywatele, mieszkańcy budynku.

W 1989 roku dokonała się w Polsce rewolucja ustrojowa. Nowy ustroj zbudowany został na trzech filarach, w radykalnej opozycji do zasad ustrojowych realnego socjalizmu: na filarze demokratycznej polityki w miejsce autokratycznej monopartyjności, na filarze rynkowej, kapitalistycznej gospodarki w miejsce centralnego planowania, oraz na filarze otwartej, pluralistycznej kultury w miejsce dogmatycznej i restryktywnej kontroli myśli.

Kilkuletnia konstrukcja ustroju zamknięta została uchwaleniem konstytucji III Republiki. Ale instytucje to dopiero połowa rewolucji. Druga to ludzie. Pojawiło się nowe i bardziej długoterminowe zadanie – przekształcenia *homo sovieticus* w obywatela demokratycznego, rynkowego, wolnego kraju. Pod koniec XIX wieku, po zjednoczeniu Włoch, jeden z ówczesnych polityków powiedział: „Zbudowaliśmy Włochy, teraz trzeba stworzyć Włochów”. Takie samo zadanie stanęło przed nami w toku transformacji ustrojowej. Trzeba było stworzyć nowych obywa-

teli, wykształcić wśród nich – mówiąc językiem Alexisa de Tocqueville’a – nowe „odruchy serca”.

Twierdzę, że burzliwa historia 14 lat transformacji – niepowodzenia, frustracje, blokady na jej drodze – wynikają nie z wadliwości konstrukcji ustrojowej, nie z braków instytucji, ale z niedostatków czynnika ludzkiego. Nie trzeba budować od początku IV Rzeczypospolitej. Wystarczy zaludnić gmach III Rzeczypospolitej prawdziwymi obywatelami. Nie ma bowiem demokracji bez demokratów, a więc obywateli przenikniętych demokratycznym etosem, pragnących i mogących realizować demokratyczne wartości. Nie ma kapitalizmu bez kapitalistów przenikniętych wolą przedsiębiorczości i konkurencji, chcących i mogących realizować wartości kapitalistyczne. Nie ma pluralizmu i otwartości w kulturze bez otwartych, oświeconych, krytycznych i tolerancyjnych uczestników życia kulturalnego.

Sumę tych wartości, które stanowią niezbędny wymóg funkcjonalny instytucji, ów fundament aksjologiczny ustroju, określe jako kompetencję ustrojową. Na to, aby podstawowe dla ustroju wartości zakorzeniły się i ujawniły w ludzkich działaniach, konieczne są dwa warunki: po pierwsze, aby ludzie chcieli działać zgodnie z nimi, a więc, aby zinternalizowali je jako oczywiste, naturalne motywacje, a po drugie, aby mogli takie wartości realizować w praktyce, a więc aby dysponowali zasobami, pozwalającymi wcielać te motywacje w życie.

Twierdzę, że nasze kłopoty wynikają przede wszystkim z braków kompetencji ustrojowej. Konieczne dla funkcjonowania ustroju motywacje nie mogły się w pełni wytworzyć z dwóch powodów. Pierwszy to endemiczna, odradzająca się stale trauma społeczna, a drugi to niedokończona rewolucja. Oba czynniki prowadzą do dezorientacji aksjologicznej i normatywnej, stanu pewnego chaosu w świecie wartości, który francuski klasyk socjologii, Emile Durkheim określał mianem anomii. Dlatego ludzie często nie chcą działać tak, jak działać powinni zgodnie z wymogami ustrojowych instytucji.

A z kolei, gdy nawet chcą, to często nie mogą, z powodów, które określe jako deficyty kapitału w szerokim sensie tego słowa, czyli braki zasobów, niezbędnych dla skutecznego działania. Zanalizujmy te trzy sprawy po kolei: traumę społeczną, niedokończoną rewolucję i deficyt kapitałowy.

Fundamentalne dla ustroju wartości nie mogły się szybko zakorzenić jako naturalne motywacje, ponieważ były diametralnie, biegunowo przeciwne wobec tego, czego nauczyła nas nasza trudna narodowa historia. Inne zgoła motywacje odziedziczyliśmy z polskiego zacofania, peryferyjności w Europie, plebejskiego rodowodu, sarmatyzmu, dramatu rozbiorów, tragedii wojny i okupacji, a w najbliższej czasowo

skali – z półwiecza realnego socjalizmu. To była długa i mocna lekcja ustrojowej niekompetencji. Zauważali to wielcy, patriotyczni krytycy polskiego narodu od Andrzeja Frycza Modrzewskiego, księdza Piotra Skargi do Cypriana Kamila Norwida.

Ale być może największe spustoszenia uczynił realny socjalizm. Bowiem czasem, nawet wbrew własnej ideologii, wytwarzał wartości i postawy zupełnie przeciwstawne tym, na których miało się oprzeć państwo po roku 1989. A więc, na przykład, w wymiarze ekonomicznym lansował egalitaryzm zamiast merytokracji, bezpieczeństwo zamiast ryzyka, przystosowanie zamiast innowacyjności, opiekuńczość i roszczeniowość zamiast samoodpowiedzialności, małą stabilizację zamiast sukcesu. W wymiarze politycznym z kolei – bierność i apatię zamiast obywatelskiego uczestnictwa, brak poszanowania prawa zamiast legalizmu, afirmację prywatności i dystansu wobec państwa zamiast lojalności obywatelskiej. Wreszcie w wymiarze kulturowym – kolektywizm zamiast indywidualizmu, oportunizm i konformizm zamiast krytycyzmu, ksenofobię zamiast otwartości i tolerancji wobec innych niż my.

To, że niemal z dnia na dzień w 1989 roku pojawił się imperatyw stosowania nowych, niezgodnych z dotychczasowym doświadczeniem wartości, przyniosło traumę inicjalną. Ale po niej pojawiła się zaraz trauma wtórna związana z nieuchronnymi, choć niezamierzonymi i nieprzewidywanymi skutkami reform ustrojowych – bezrobociem, spadkiem dochodów realnych, pogorszeniem stanu bezpieczeństwa itp. Z kolei subiektywne błędy, niekompetencja, a z czasem rosnący egoizm, frakcyjność, amoralność elit politycznych przyniosły traumę trzeciego stopnia. I wreszcie pewne traumatyczne efekty, traumę czwartego stopnia przynieść może akcesja do Unii Europejskiej.

Szok przełomu, szok reform, szok elit i szok integracji rodzą stan stale się reprodukcjącej traumy. Symptomy tej społecznej choroby to przede wszystkim brak zaufania do instytucji, do ustroju, rosnące w pewnych środowiskach nastroje nostalgiczne wobec przeszłości, rezygnacja i wycofanie z aktywnego uczestnictwa obywatelskiego. Wszystko razem blokuje kształtowanie proustrojowych motywacji.

Ale sytuację pogarsza jeszcze czynnik drugi: niedokończona rewolucja. Trwanie relikwów dawnego ustroju oznacza bowiem podtrzymywanie dawnych wartości, petryfikowanie dawnych wzorów, a równocześnie – przez zderzenie z wzorami nowymi – pogłębia chaos normatywny, dezorientację aksjologiczną czy anomię. To tak, jakby na jednym boisku obowiązywały różne reguły gry, jakby grano równocześnie w futbol i rugby. Mówiąc o niedokończonej rewolucji, mam na myśli przede wszystkim cztery sprawy: po pierwsze – częściową tylko

prywatyzację sektora państwowego, a także niepełną restytucję mienia prywatnego, po drugie – nadmierną centralizację władzy, upartyjnienie państwa i upaństwowienie samorządności, po trzecie – dążenia do upartyjnienia i upaństwowienia także rządu dusz, przez kontrolę mediów publicznych, po czwarte – przerost biurokracji na wszystkich szczeblach administracyjnych. Efektem jest uparte trwanie w świadomości społecznej pewnego archaicznego już zbioru wartości, który nazwę syndromem niedokończonej rewolucji. Roszczeniowość, egalitaryzm, opiekuńczość, nacisk na bezpieczeństwo socjalne, rosnąca alienacja wobec państwa, afirmacja egoistycznej prywatności i obojętność na sprawy publiczne – to główne efekty tego socjalizującego wpływu archaicznych już instytucji.

Powtórzmy, trauma społeczna i niedokończona rewolucja to powody, dla których obywatele często nie chcą działać zgodnie z wymaganiami nowych instytucji – demokratycznych, rynkowych, kulturowych. Z jednej strony napotykają blokady akceptacji i internalizacji wartości nowych, a z drugiej są ciągle pod presją wartości dawnych. Ale aby motywacje przerodziły się w działanie, praktykę społeczną, potrzebne są nie tylko motywacje, trzeba mieć także niezbędne zasoby, trzeba nie tylko chcieć, ale móc działać po nowemu.

Zasoby takie, które można uruchomić w działaniu i które wówczas będą się pomnażać, przynosić efekty, realizować aspiracje – określe ogólnym mianem kapitału. Na ogół skupiamy uwagę na kapitale ekonomicznym, finansowym. Ostatnio obsesyjnie martwimy się stanem kapitału finansowego, deficytem budżetowym państwa. Nie lekceważąc tej sprawy, twierdzę, że nie można zapominać o bilansie innych rodzajów kapitału, jakim dysponuje społeczeństwo: kapitale intelektualnym czy edukacyjnym, kapitale kulturowym czy cywilizacyjnym, kapitale społecznym, kapitale moralnym i kapitale obywatelskim, w tym etosie kontestacji i obywatelskiego nieposłuszeństwa. Spróbujmy dokonać krótkiego bilansu tych odmian kapitału. Czym dysponujemy w 14. roku transformacji?

Za rosnącą naszą siłę i znak nadziei uważam kapitał intelektualny czy edukacyjny. Pęd do wiedzy, boom edukacyjny, czterokrotne zwiększenie liczby studentów, osiągnięcie przyzwoitego, europejskiego poziomu scholaryzacji – to dla mnie najwspanialsze sprawy, które nam się przytrafiły. Mówię „przytrafiły”, ponieważ są efektem przede wszystkim mobilizacji oddolnej, spontanicznej, obywatelskiej, a jak dotąd minimalnej tylko pomocy państwa.

Druga postać kapitału – kulturowy czy cywilizacyjny, przedstawia się ambiwalentnie. Niewątpliwie podnosi się cywilizacyjny poziom życia, jakość konsumpcji, wyposażenia technicznego, opcji spędzania

wolnego czasu. Równocześnie jednak ofensywa kultury masowej i jej komercjalizacja doprowadziły do degradacji kultury wysokiej, zepchnięcia produktów artystycznych na poziom niskiego wspólnego mianownika. A równocześnie w sferze obyczajowej rozpleniło się ponad wcześniejsze miary agresywne chamstwo, które z dawnego rynsztoka weszło także na salony i trybuny parlamentarne.

Kapitał społeczny, więzi obywatelskie, wspólnotowe, tak niezwykle silne w okresie pierwszej „Solidarności”, uległy niestety ogromnej degradacji. W miejsce wspólnoty uniwersalnej pojawiły się wąskie wspólnoty partykularnych interesów, to, co angielski antropolog społeczny Edward Banfield nazwał „amoralnym familizmem”, a Adam Michnik „republiką kolesiów”, a co w skrajnej, patologicznej formie przybrało postać układów klientelistycznych czy mafijnych.

Kapitał moralny jest w stanie zapaści. Życie codzienne przenika korupcja, za kulisami władzy ujawniają się raz po raz gorszące afery, autorytet państwa uległ niemal kompletnej erozji. Więzi moralne: zaufanie, lojalność, współczucie, są bardzo słabe. Altruizm znajduje ujście jedynie w momentach spektakularnych akcji w rodzaju Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.

Kapitał obywatelski, ciągle przeniknięty jest ideą konfrontacji „my” i „oni”, Naród i Państwo. Zduszony przez centralizację, biurokratyzację i upartyjnienie potencjał samorządowy nie ma wielu szans autentycznej realizacji. A równocześnie odziedziczona po epoce Solidarności logika kontestacji i obywatelskiego nieposłuszeństwa przybiera coraz bardziej agresywne formy i służy coraz bardziej partykularnym, grupowym interesom z beztroskim ignorowaniem interesu społecznego.

Żyjemy więc w świecie deficytu. Nie tylko owego deficytu budżetowego, ale co gorsza także deficytu demokratycznego, deficytu przywództwa, deficytu cywilizacyjnego, deficytu moralnego, deficytu obywatelskiego.

Kondycja tkanki społecznej, ludzkiej – tej niezbędnej zawartości instytucji ustrojowych, nie przedstawia się więc w moim przekonaniu dobrze. Ale diagnoza, nawet najostrzejsza, to już krok w stronę terapii. Jak pisał kiedyś Stanisław Ossowski, życie społeczne to taka dziwna dziedzina rzeczywistości, której dzieje zależą od tego, co się o niej myśli. Co wynika z przedstawionej diagnozy? Jakie kierunki terapii, jakie rokowania, jakie znaki nadziei?

Pierwszy znak nadziei to postępująca od pewnego już czasu, coraz intensywniejsza dyskusja wokół kwestii moralnych, degradacji elit politycznych, korupcji, spadku zaufania do państwa. Zmobilizowanie jeszcze szerszej refleksji społecznej nad naszym społeczeństwem, jego przypadłościami i szansami, to sprawa najwyższej wagi. Społeczna

autorefleksja, samowiedza to warunek *sine qua non* naprawy Rzeczypospolitej.

Ale są i bardziej szczegółowe kierunki działania. Jeśli przedstawiona argumentacja jest trafna, to trzeba sprawić, aby ludzie zechcieli i aby coraz pełniej mogli wypełniać treścią społecznej praktyki ramy ustrojowych instytucji. Chodzi więc o znoszenie blokad związanych z traumą, dokończenie rewolucji i zmniejszanie deficytów kapitałowych. W moim przekonaniu rysuje się 10 takich najważniejszych kierunków działania, taki mój prywatny dekalog, który poddaję pod dyskusję:

Po pierwsze, aktywne wspomnienie oddolnego zrywu edukacyjnego. Podjęcie nie tylko deklaratywnej, ale autentycznej polityki proedukacyjnej i pronaukowej. Tu akurat – jak mówią ekonomiści – stopa zwrotu już uruchomionego kapitału może się okazać największa.

Po drugie, mecenat państwowy i promowanie wysokiej kultury, która niesie wartości moralne, obyczajowe, stanowi antidotum wobec prymitywizmu, prowincjonalizmu i chamstwa.

Po trzecie, odrodzenie zainteresowania sprawami publicznymi i przywrócenie ogólnospołecznej solidarności, poprzez nakreślenie wyraźnej, ambitnej, godnej naszego społeczeństwa, wizji przyszłości na okres co najmniej najbliższego półwiecza.

Po czwarte, promowanie młodzieży, jej zawodowego awansu, cywilizacyjnej emancypacji, aktywne wspieranie wymiany elit politycznych. Rewolucja będzie ukończona dopiero, gdy z kręgów władzy odejdą zarówno mentalni dziedzice *ancien regime'u* jak i dawni rewolucjoniści, a na ich miejsce przyjdą młodzi obywatele ukształtowani już w porewolucyjnych, nowych czasach.

Po piąte, odpolitycznienie i odpartyjnienie polityki, oraz rekrutacja elit kierowana nie lojalnością grupową, czy frakcyjną, lecz kompetencjami fachowymi i moralnymi, ideałem służby obywatelskiej, a nie prywaty i partykularyzmu.

Po szóste, odblokowanie potencjału samorządności, uczestnictwa oddolnego, przez decentralizację państwa i przekazanie w dół zarówno środków, jak i odpowiedzialności.

Po siódme, zmniejszanie barier biurokratycznych i fiskalnych dla przedsiębiorczości, innowacyjności, inicjatywy gospodarczej.

Po ósme, dokończenie prywatyzacji i restytucji mienia. Oznacza to, między innymi, przeprowadzenie do końca niezbędnej restrukturyzacji sektora państwowego i zniesienie przywilejów niektórych grup pracowniczych odbieranych jako niesprawiedliwe i obciążających całe społeczeństwo.

Po dziewiąte, zagwarantowanie autonomii i brak politycznych ingerencji w sferę obiegu myśli, w tym swoboda mediów.

Po dziesiąte, zdeterminowana i konsekwentna walka z korupcją, strukturami mafijnymi, układami personalnymi na styku biznesu i polityki, oczyszczenie szeregów elity, a więc bezwzględna eliminacja tych, którzy z uwagi na status społeczny mają obowiązek stanowić wzory moralne, a stają się zaczynem powszechnej demoralizacji.

Tyle kierunków działania. Wróćmy do znaków nadziei. Drugi z nich – po wspomnianej intensyfikacji debaty publicznej – widzę w tym, że żaden z moich dziesięciu postulatów nie jest odkrywczy, lecz funkcjonuje już w świadomości zbiorowej, a także w programach i propozycjach partii politycznych spod różnych sztandarów. To wszystko jest już coraz pełniej dostrzegane, a więc ma szansę i na realizację.

Trzecia moja nadzieja to młodzież. Dokonuje się wymiana pokoleniowa. Moi dzisiejsi studenci są inni, niż ci sprzed piętnastu lat. Inni zdecydowanie na lepsze. Wierzę, że skuteczniej niż my podejmy wyzwanie i poprowadzą do przodu sztafetę ustrojowej rewolucji.

Nadzieja czwarta, o której wspominam dopiero teraz, bo logika referatu wymagała skupienia się na sprawach wewnętrznych, to nadchodzący akces do Unii Europejskiej. Z jednej strony można liczyć na to, że członkostwo w Unii wymusi dokończenie rewolucji, pozbycie się anachronicznych relikwów dawnego systemu, wyznaczy wysokie standardy gospodarcze, polityczne, prawne i cywilizacyjne pozwalające wzbogacić zasoby kapitałowe, zmniejszyć rozmaite formy deficytu. A z drugiej strony członkostwo w mocno zakorzenionym, skutecznym systemie demokratyczno-rynkowym wyzwoli klimat pewności, stabilności, przewidywalności, tak niezbędny dla przywrócenia optymizmu i zaufania, a więc ograniczy symptomy traumy.

Kiedy obywatele dostrzegą i zrozumieją, że droga na zachód do Europy i ostateczna ucieczka z objęć Azji to dla Polski nowa wielka historyczna szansa, wówczas łatwiej będzie o nowy społeczny zryw dla przezwyciężenia trapiących nas obecnie społecznych dylematów. Otworzy się nowe pole działania, obywatele – mówiąc słowami poety – „zechcą chcieć”, a bogatsi w różne formy kapitału będą także „mogli chcieć”.

Antoni K. Kamiński, Bartłomiej Kamiński

Korupcja Rządów. Państwa Pokomunistyczne wobec Globalizacji.

**Wydawnictwo Trio Instytut Studiów
Politycznych Akademii Nauk, Warszawa 2004**

Przewodnik po książce

Logika organizacji książki jest prosta. Trzy kolejne rozdziały odpowiadają na pytanie, czym jest obecna fala globalizacji; rozdział piąty podejmuje analizę roli państwa w kontekście globalizacji; następne trzy rozdziały są poświęcone opisowi i omówieniu podstawowych wyborów dokonanych przez państwa pokomunistyczne; dziewiąty rozdział, normatywny w zamyśle, w odróżnieniu od pozostałych w zamierzeniu raczej empirycznych, zawiera wizję państwa zdolnego do wykorzystania możliwości, oferowanych przez współczesną falę globalizacji. Na końcu zostały zebrane najważniejsze obserwacje i wnioski.

Czytelnik niezainteresowany bądź mający głęboką wiedzę o współczesnej gospodarce światowej i jej uwarunkowaniach politycznych może zacząć lekturę od rozdziału piątego, zawierającego szkicowy opis zmian

funkcji i położenia państwa narodowego wynikających z ewolucji jego otoczenia globalnego i związanego z tym wzrostu znaczenia sprawności rozwiązań instytucjonalnych. Następne dwa rozdziały są rozwinięciem koncepcji diskutowanych w rozdziale piątym, omawiają poziom korupcji w krajach pokomunistycznych oraz strategię globalizacyjną i ich wyniki w kontekście dwóch różnych platform integracyjnych, określanych w skrócie jako „brukselska” oraz „moskiewska”. W rozdziale ósmym poszukujemy odpowiedzi na pytanie, jaki był wpływ strategicznych wyborów politycznych na jakość rządzenia. Poświęcony jest on analizie związków między jakością rządów a korupcją w kontekście strategicznych decyzji podjętych w fazie odchodzenia od systemu centralnego planowania. Wreszcie ostatni rozdział, jak sygnalizowaliśmy, zawiera sugestie co do sposobów poprawy jakości rządzenia.

Nasze poglądy w wielu kwestiach są zdecydowane i mamy nadzieję, że zarówno zwolennicy otwarcia na świat, jak i jego przeciwnicy, czyli antyglobaliści, znajdą w tej książce wiele tez, z którymi nie będą chcieli się zgodzić. Pierwsi jednak będą mogli poszukiwać tu potwierdzenia empirycznego swych przekonań, drudzy natomiast analiz, które być może zachęcą ich do ponownego przemyślenia swych poglądów. Być może też zgodzą się, że zamiast otwarcia na globalizację oraz kroków na rzecz podniesienia jakości rządów może zaistnieć jedynie błędne koło rozkładu gospodarki i państwa, że globalizacja nie jest wyścigiem ku przepaści, polityka antyglobalizacyjna zaś może nas do niej doprowadzić. Ze strach przed globalizacją wynika z obawy przed zmianami związanymi z modernizacją oraz że państwo nie musi być bezsilne wobec imperatywów globalizacji, lecz przeciwnie – stanowi klucz do dobrobytu.

Podsumowanie: najważniejsze obserwacje i wnioski

Kluczowe wnioski z naszych rozważań, które znalazły wsparcie w badaniach empirycznych i analizach teoretycznych innych autorów, można przedstawić w sposób następujący:

- *Państwo narodowe jest kluczem do dobrobytu obywateli, a współczesna fala globalizacji jest tworem polityki państw.*

Wzrost gospodarczy zależy od ustroju i polityki państwa. To ono jest odpowiedzialne za klimat gospodarowania na szczeblu gospodarki narodowej, a od tego w ostateczności zależy wzrost gospodarczy.

Państwa współtworzą klimat gospodarowania na szczeblu globalnym, choć ich wpływ na tym szczeblu zależy od ich znaczenia w gospodarce globalnej. Kontynuacja procesów globalizacyjnych zależy od polityki państw i ich woli współpracy międzynarodowej.

- *Tylko państwa zarządzające sprawami gospodarczymi z wykorzystaniem otwartego na świat zewnętrznego, opartego na konkurencji ładu ekonomicznego mają szansę na osiągnięcie znacznego postępu w likwidacji ubóstwa i podniesieniu ogólnego poziomu życia.*

Upadek centralnego planowania stanowi dowód empiryczny dysfunkcyjności ustrojów odrzucających konkurencyjne rynki oraz własność prywatną.

Kraje „globalizujące się”, czyli wystawiające przynajmniej niektóre sektory gospodarki na konkurencję międzynarodową, szczytą się obecnie najszybszym wzrostem gospodarczym.

Kraje „zorientowane do wewnątrz” nie notują wzrostu, a nawet często doświadczają regresu gospodarczego.

- *Ład ekonomiczny, oparty na konkurencji i prywatnej własności, wymaga instytucji i polityk wspierających je zarówno na poziomie państwa, jak i układu globalnego. Nowoczesny rynek nie może istnieć i rozwijać się samoistnie, tj. bez wsparcia państwa, a rynek światowy – bez intensywnej współpracy międzynarodowej.*

Polityka państwa powinna być przyjazna nie dla poszczególnych przedsiębiorców lub ich grup, ale dla konkurencji, bez względu na jej krajowe czy zagraniczne źródła.

Instytucje i polityki wspierające konkurencję są jednocześnie warunkiem koniecznym przyciągania kapitałów zagranicznych „wysokiej jakości”.

Współczesny światowy ład gospodarczy jest tworem politycznym.

Globalizacja jest procesem odwracalnym, wrażliwym na międzynarodowe konfiguracje polityczne.

- *Korupcja – jako symptom słabości rządów – ma szkodliwy wpływ na klimat gospodarowania, stanowi bowiem barierę dla sprawnego włączenia się gospodarek we współczesną falę globalizacji i korzystania z możliwości przez nią oferowanych.*

Korupcja umożliwia wąskim grupom interesu podporządkowanie państwa swojej kontroli, co z reguły odbywa się kosztem polityczno-gospodarczego rozwoju kraju. Jednym z jej przejawów są regulacje uprzywilejowujące określone grupy społeczno-gospodarcze oraz instytucje

eliminujące konkurencję i negatywnie wpływające na ogólny klimat gospodarczy.

Korupcja zwiększa koszty gospodarowania we wszystkich wymiarach (rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej), co odbija się na zdolności konkurencyjnej gospodarki narodowej na rynkach światowych.

- *Kluczem do zwalczania korupcji nie są ustawy antykorupcyjne, lecz dobrze zaprojektowane instytucje państwa prawnego, w tym instytucje zapewniające ochronę prawną obywateli przed samowolą innych obywateli. Nadmiar regulacji prawnych „zamula” system instytucji publicznych, czyni go nieprzejrzystym i niesprawnym. Przyczynia się do spadku szacunku społecznego dla prawa i wymiaru sprawiedliwości. „Mniej państwa w prawie oznacza w konsekwencji silniejsze prawo w państwie” (Stefanowicz 1995).*

Instytucje państwa muszą mieć autonomię, lecz między autonomią i kontrolą musi istnieć równowaga: nadmiar autonomii zagraża państwu, jej niedobór powoduje, że dobro publiczne staje się łupem wąskich interesów grupowych.

Działania państwa ograniczone do zwalczania korupcji przez kolejne ustawy i akcje policyjne mogą jedynie złagodzić symptomy, nie likwidując źródeł choroby.

Ułomność rządów prawa wraz ze słabą administracją tworzą środowisko sprzyjające rozdzielaniu przywilejów, opierając się na przekupstwie.

Państwo zdolne do sprawnego gromadzenia informacji o stanie otoczenia i przetwarzania ich w programy działania to „inteligentne państwo”. Na państwo takie składa się potencjał analityczny oraz matryca bodźców, które zmuszają do rozwijania i pełnego wykorzystania tego potencjału. Miarą „inteligencji” jest zdolność do stałej poprawy procedur oraz podnoszenia poziomu moralnego i intelektualnego społeczeństwa.

- *Związki między instytucjami a kulturą społeczeństwa są złożone. Zmiany w kulturze dokonują się za pośrednictwem zmian w instytucjach. Sprawne funkcjonowanie instytucji wymaga odpowiedniego systemu wartości. Odgórnie narzucone instytucje, z jednej strony, podlegają wpływowi dominującego w społeczeństwie systemu norm i wartości, ale z drugiej strony, system ten znacząco modyfikują.*

Warunki konieczne wytworzenia się społeczeństwa obywatelskiego to autonomizacja gospodarki, racjonalna i przewidywalna administracja oraz rządy prawa.

Jakość demokracji zależy od sprawności mechanizmów egzekwowania odpowiedzialności urzędników państwowych. Obok odpowiedzialności prawnej istotna jest odpowiedzialność polityczna. Ta ostatnia jest funkcją przejrzystości instytucji ustrojowych, w tym – systemu wyborczego.

Skuteczne nadrobienie zapóźnień przez kraje rozwijające się zależy od ich zdolności do tworzenia i wdrażania racjonalnych strategii rozwojowych.

Witold Kieżun

Benchmarking – świat nie na niby – obserwacja uczestnicząca

Rok 1967. Société Générale, Centrala w Paryżu – pani Jacqueline, samotna matka 10-letniego syna pracuje ze mną w jednym pokoju. Zestawione biurka mają jeden telefon umieszczony na przesuwalnym rękawie. Jacqueline prosi mnie:

- Mój mały jest chory, leży samotny w domu; umówiłam się, że o dziesiątej zatelefonuję do niego i trochę z nim porozmawiam, żeby nie czuł się samotny. Jeśli w tym czasie przyjdzie naczelnik wydziału, wyjaśnij mu, że wyszłam na 10 minut zatelefonowa  do mego synka.
- Ale  Jacqueline, mowie, mamy przecież telefon na biurku.
- Witold – odpowiada Jacqueline – to jest telefon służbowy, do rozmów prywatnych mamy telefon w hallu banku.
- Jacqueline – mowie – słowo honoru, nikomu nie powiem, że skorzystałaś z telefonu służbowego, zresztą choroba twego małego ci  tłumaczy.
- Witold, jak możesz tak mowie? Może dzwonić klient, a telefon będzie długo zajęty. Ja b d  rozmawiać w hallu, a ty przyjmiesz służbowy telefon.

Rok 1974. W konsulacie polskim w Nowym Jorku można kupić w sklepie Baltony polsk  w dk  bez cła, za 1,20\$. Cena rynkowa to 9\$. Jad  samochodem z Filadelfii po zakup skrzynki wódki na prezenty dla kolegów amerykańskich i na „polskie” przyjęcia. Zatrzymuje mnie policjant na motocyklu.

- Jechał Pan 60 m/g, a limit szybkości jest 55 m/g. Proszę prawo jazdy i dokumenty wozu.
Wypisuje mandat na 50\$ – straszna suma, w Polsce to moja miesięczna pensja. Może uda się jakoś załatwić w polskim stylu, jednak boję się zaproponować np. 20\$. Pytam się:
- Do you know Polish vodka?
- Oh yes – odpowiada. – To najlepsza wódka, ale bardzo droga, 9\$ butelka.
- Mam 12 butelek kupionych oficjalnie bez cła w konsulacie polskim po 1,20\$. Mogę Panu jedną odstąpić w imię przyjaźni polsko-amerykańskiej.
- Really? – dziwi się policjant, ale już wyciąga monety. Wkłada butelkę do skórzanej torby. – Thank you – mówi i wręcza mi mandat na 50\$.
Koledzy amerykańscy w szkole wyjaśnili mi:
- Zrobił dobry biznes, to dopuszczalne, ale do głowy mu nie przyszło, że w zamian ma ci darować karę.

Pierwszy rok wykładałem w USA. Pisemny egzamin, 25 studentów, każdy ma maszynę do pisania. Na tablicy trzy tematy.

- Macie trzy godziny czasu.
Nikt nie zaczyna pisać. Pytam:
- Why?
- Czekamy na pańskie wyjście – odpowiadają. – Pańska obecność nas deranżuje.
- Jak to? Piszecie pracę egzaminacyjną bez obecności profesora?
- Proszę zapytać dziekana – odpowiadają.
Dziekan przeprasza:
- Sorry, Witold, zapomniałem ci powiedzieć.
- Ale przecież będą ściągać – mówię.
- O nie – każdy bije się o dobry stopień, bo pracodawca będzie analizować wszystkie stopnie z uczelni, da więcej, jeśli masz np. dużo A, czy A+, a już w szkole podstawowej za ściągnięcie wyrzuca się ze szkoły. Autonomizuje się w ten sposób postawa: ja sam lepiej niż ten drugi, a ściągnięcie to wstyd.

Rok 1974. Wykładałem w Pittsburgu. Mieszkam w dzielnicy willowej. Przygotowuję pilnie wykłady. Raptem z sąsiedniego domu o godzinie 17. słyszę muzykę, trąbkę i silną perkusję. Zamykam okno, nic z tego. Nie mogę pracować. Idę do sąsiada. Dwóch młodych, z włosami do pasa, urządziło sobie w piwnicy atelier muzyczne. Wyjaśniam i proszę o ściszenie, pokazują mi środkowy palec. Tragedia. Parę dni

pracuję do późnego wieczora w szkole – czuję się bardzo zmęczony. Koledzy dziwią się:

- What problem? Telefonuj na policję – 996.
Następnego dnia, kiedy wrzask murzyńskiej muzyki nie daje mi spokoju, telefonuję. Przyjeżdża policjant. Słucha.
- Oh yes – mówi. – Ma Pan rację – one moment.
Idzie do sąsiada.
Muzyka cichnie, policeman wraca.
- Okay. Dostał telefoniczny wyrok dyżurnego sędziego pokoju na 50\$. Jeśli się to powtórzy, to dostanie 500\$. Może Pan spokojnie przygotowywać swoje wykłady w domu. Good bye.

Ten sam rok 1974. Wyjeżdżam samochodem na summer session na dwa miesiące z Pittsburga do Montrealu. W Kanadzie stwierdzam, że zapomniałem wziąć prawo jazdy. Koledzy straszą – 400\$ kary za brak prawa jazdy. Co robić?

- Idź do Bureau Permis de Conduire.
- Francais – English? – pyta mnie z uśmiechem uprzejmy funkcjonariusz (dwujęzyczna prowincja Quebec).
- Can I help you?
Wyjaśniam sprawę, pokazuję mu umowę o pracę na 2 miesiące i dokumenty wozu. Pyta:
- Jak długo ma pan prawo jazdy?
Mówię, że od 1962 roku.
- Miał Pan jakiś wypadek?
- Nie, nigdy.
- Pański adres w Kanadzie? Data urodzenia – paszport. Okay. Proszę do okienka nr 14. Podchodzę.
- Proszę stać prosto i nie zamykać oczu. Dziękuję.
- Oto prawo jazdy ze zdjęciem na dwa miesiące i 3 dni ważne w Kanadzie i USA. 10\$, może być czekiem. Good luck. Thank you. Merci.

Rok 1960. Delegacja NBP w Bonn, kupujemy pierwszy w Polsce komputer za 1 milion \$ dla centralnej księgowości banku, olbrzymia machina na karty perforowane. W Polsce będzie sensacja. Czytam tytuł we „Frankfurter Allgemeine Zeitung”: „Awans i nagroda dla policjanta”. Zatrzymał w mieście samochód za przekroczenie szybkości, z reguły mandat to 20 marek, kierowca mówi :

- Jestem ministrem spraw wewnętrznych.
- A tak – replikuje policjant. – Kara 50 marek. Minister płaci, a następnego dnia awansuje policjanta.

Rok 1998. Franek, Amerykanin polskiego pochodzenia, skarży się, że pojechaliśmy do supermarketu, żeby kupić tylko jedną butelkę wina. Nie ma miejsca na parking. Jest wolne dla inwalidów. Mówię:

- Mary skocz szybko do sklepu, a ja zatrzymam się tutaj, jeśli pokaże się samochód z inwalidą natychmiast odjadę.
- Pech, za 2–3 minuty przychodzi policeman. Tłumaczę mu sytuację. Niestety, jest to poważne przewinienie – 500\$. Zapowiadam, że zwrócę się do sędziego pokoju z protestem.
- Okay – mówi. – Pańskie prawo, ale nie radzę.
- Idę do sędziego.
- Zajął Pan miejsce dla inwalidy?
- Tak, ale tylko na chwilę i od razu bym je zwolnił dla nadjeżdżającego niesprawnego.
- Wie Pan, że prawo tego nie zezwala? Skarży Pan słuszną decyzję policjanta.
- Tak, bo to za duża kara.
- Okay – dyktuje decyzję – sekretarz pisze: – 500\$ plus jeden tydzień społecznej pracy w biurze zarządu miasta. Nie ma odwołania. Pamiętaj – miejsce dla inwalidy jest święte. A prawo jest prawem nie na niby.

Rok 1965. Moja Matka wyjeżdża do Anglii w odwiedziny do swojej szwagierki. Ma okazję pracy w sklepie filatelistycznym, przedłuża wizę, wynajmuje sobie pokój u miłej angielskiej samotnej emerytki. Wkrótce zaprzyjaźnione prowadzą wspólną kuchnię i wspólnie spędzają wolny czas. Wiza jest ważna do końca dnia w piątek. Samolot Lotu odlatuje o 7 rano w sobotę. Mama decyduje się na ten lot. Wieczorem w piątek urządza pożegnalne przyjęcie ze szwagierką, kolegą z pracy i z angielską przyjaciółką. Zamawia taksówkę na 4 rano w sobotę. O 12.20 w nocy dzwonek do drzwi – policja – kontrola paszportu.

- Pani wiza jest już nieważna, zostaje Pani zatrzymana i pod policyjną kontrolą dowieziona na lotnisko, tam będzie Pani przebywać w pomieszczeniu dla zatrzymanych cudzoziemców.
- Matka się nie przejmuje, jest jeszcze na tyle przytomna, że odwołuje taksówkę i serdecznie całując na pożegnanie swoją angielską przyjaciółką, pyta ją:
- Skąd oni wiedzieli, że wiza jest już nieważna?
- Mary wyjaśnia:
- To ja zawiadomiłam policję, jestem obywatelką brytyjską i spełniłam swój ustawowy obowiązek zameldowania o przekroczeniu prawa. Skorzystasz na tym, bo zaoszczędzisz na taksówce, posie-

dzisz sobie trochę w areszcie na lotnisku, a później odprowadzą Cię policjanci do samolotu.

Nieco zdziwionej Mamie mówi:

- Przecież, gdyby zaistniała podobna sytuacja ze mną, odwiedzającą Cię w Polsce, to byś też postąpiła podobnie.
- Niewątpliwie – odpowiedziała moja Matka. – Good bye Mary, I hope to see you in Poland.

Andrzej K. Koźmiński

Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?¹

Uwagi wstępne

Wbrew pozorom proste pytanie zawarte w tytule wymaga co najmniej kilku wyjaśnień i uściśleń terminologicznych.

Przede wszystkim trzeba ustalić, kogo określamy mianem „polskiego menedżera”. Proponuję objąć tym terminem nie tylko najemnych menedżerów, ale także przedsiębiorców prowadzących na własny rachunek własne firmy. Sądzę też, że do grupy polskich menedżerów należy zaliczyć osoby kierujące polskimi filiami przedsiębiorstw zagranicznych i międzynarodowych, zwłaszcza wówczas, jeśli posiadają one przynajmniej samodzielność operacyjną, jeśli nie strategiczną. Jest to więc grupa liczna i niejednorodna. Szczególną uwagę warto zwrócić w jej ramach na menedżerów średnich i dużych firm prywatnych. Ta grupa jest bowiem szczególnie predestynowana do odegrania aktywnej roli na rynkach europejskich w przeciwieństwie do firm małych, jedynie broniących swoich pozycji na lokalnych rynkach, oraz do przedsiębiorstw państwowych, które w ogromnej większości nawet po wejściu

¹ Odczyt wygłoszony 21 października 2003 roku w polskiej stacji PAN w Paryżu.

Polski do UE będą działać na rynkach chronionych i regulowanych (jak np. transport, energetyka, usługi komunalne, telekomunikacja, media, obronność).

Samo pojęcie „przygotowania do konkurencji” także nie jest precyzyjne. Proponuję rozumieć je jako zdolność do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynkach. Chodzi więc o konkurencyjność. Według definicji OECD, konkurencyjność oznacza zdolność do sprostania międzynarodowej konkurencji i do trwałego zapewnienia wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji (przede wszystkim kapitału) i wysokiego poziomu zatrudnienia. Kluczem do konkurencyjności (przewagi konkurencyjnej) jest więc atrakcyjność produktów firmy dla ich nabywców, a w konsekwencji – atrakcyjność firmy dla inwestorów, pracowników i partnerów.

Spróbujemy dokonać oceny konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim i szukać jej uwarunkowań w charakterystykach i zachowaniach menedżerów. Będzie to wymagało:

- Po pierwsze, określenia mechanizmu i najważniejszych czynników warunkujących przewagę konkurencyjną;
- Po drugie, wyodrębnienia wśród nich roli menedżerów;
- Po trzecie, określenia specyfiki konkurencji na rynkach UE;
- Po czwarte, dokonania oceny wyposażenia polskich menedżerów w zasoby warunkujące konkurencyjność oraz umiejętności posługiwania się nimi i pomnażania ich;
- Po piąte, określenia dynamiki konkurencyjności i identyfikacji czynników, które ją warunkują, po to, by pokusić się o prognozę konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE i jakości zarządzania w Polsce.

Brak jest niestety systematycznych badań konkurencyjności polskich przedsiębiorstw i polskich menedżerów, które odpowiadałyby przedstawionej powyżej linii rozumowania. Dlatego poniższa analiza oparta jest na materiałach fragmentarycznych, potocznej wiedzy i kontaktach autora z licznymi grupami menedżerów przy okazji szkoleń, doradztwa, różnego rodzaju konferencji i seminariów, udziału w organach spółek oraz badań empirycznych prowadzonych w tym środowisku. Dlatego też moją ocenę należy potraktować jako przybliżoną i wstępną, w niemałej mierze intuicyjną. Z pewnością wymaga ona weryfikacji w badaniach i w dyskusjach.

Przewaga konkurencyjna i jej uwarunkowania

Na rozwiniętych rynkach (a takim jest niewątpliwie rynek UE) najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej jest zdolność do szybkich adekwatnych reakcji na zmiany sytuacji. W ten sposób mogą działać przedsiębiorstwa posiadające rezerwy wolnych zasobów, które można szybko skonfigurować tak, jak wymaga tego sytuacja. Taki jest właśnie punkt widzenia „zasobowej teorii przewagi konkurencyjnej” (Barney 1991; Petraf 1993; Koźmiński 2001). Zgodnie z tą koncepcją, przedsiębiorstwo konkurujące na rynku jest podmiotem aktywnie poszukującym trudnych i kosztownych do skopiowania czynników produkcji. Zasoby te i umiejętność właściwego ich stosowania i pomnażania umożliwiają uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej w warunkach zmienności i niepewności rynku charakterystycznych dla zglobalizowanej konkurencji.

W celu dokonania oceny „wyposażenia” polskich menedżerów w zasoby, należy oprzeć się na ich typologii. Wśród zasobów umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej wyróżnić można „twarde” i „miękkie”. „Twarde” są wymierne i konkretne, mocno osadzone w rzeczywistości, z trudem i stosunkowo wolno poddają się zmianom i rekonfiguracjom ponieważ zasady i warunki ich stosowania są znane i opisane, często obwarowane warunkami prawnymi i materialnymi (finansowymi). Występują zarówno wewnątrz firmy, jak i stanowią ważne elementy otoczenia, w którym działa i które warunkują to działanie. Najważniejsze z nich to:

- kapitał zarówno finansowy jak i rzeczowy (infrastruktura);
- kapitał instytucjonalny, czyli system prawny i egzekucji prawa;
- technologie i *know-how* (zarówno własne, jak i nabyte);
- strategie pojmowane jako „plan działania” w długim horyzoncie czasowym, czytelny zarówno „do wewnątrz” (dla pracowników), jak i „na zewnątrz” dla klientów i dla rynków;
- struktura, czyli sformalizowane zasady podziału zadań, władzy, odpowiedzialności i informacji w firmie.

„Miękkie” zasoby firmy to jej tkanka społeczna i społeczne relacje w otoczeniu i z otoczeniem. Można je scharakteryzować jako „niedookreślone”, „płynne” i zmienne. Zmiany, którym podlegają, nie mają jednak charakteru w pełni przewidywalnego i nie mogą być przez nikogo w pełni kontrolowane. Najważniejsze z nich to:

- kapitał społeczny, czyli ludzie z ich kwalifikacjami, aspiracjami, motywacjami i postawami, a także powiązania, relacje i stosunki pomiędzy ludźmi, poziom zaufania i pewności w stosunkach międzyludzkich (w tym związanych z pracą i biznesem);
- kultura, czyli utrwalone wzorce zachowania, normy i wartości;
- wiedza, czyli zasoby informacji użytecznej dla funkcjonowania firmy znajdujące się w „posiadaniu” zarówno indywidualnym, jak i zbiorowym, zarówno formalnie rozpoznane i skatalogowane, jak i „ukryte”;
- marka, czyli społeczny odbiór firmy i jej produktów;
- dostęp do rynku czyli prawnie i/lub społecznie utrwalone kontakty z nabywcami.

Warunkiem prawidłowego stosowania zasobów są umiejętności zarządzania nimi, czyli kierowania ich tam, gdzie efekty są największe oraz odtwarzania ich i pomnażania. Podstawowe znaczenie mają wśród nich umiejętności pozyskiwania i przetwarzania informacji na temat zmian otoczenia oraz zasobów wewnętrznych firmy. One określają w bardzo poważnej mierze zdolności:

- a) transformacyjne, czyli przekształcania i przebudowy organizacji (rekonfiguracji jej wewnętrznych zasobów),
- b) adaptacyjne, czyli dostosowania do zmian otoczenia,
- c) innowacyjne, czyli tworzenia innowacji produktowych i procesowych,
- d) socjotechniczne, czyli aktywnego oddziaływania na jednostki i grupy ludzkie.

Wykorzystanie tych umiejętności zależy z kolei od umiejętności zarządzania. Podstawowe znaczenie ma wśród nich zarządzanie wiedzą, czyli sterowanie procesami jej tworzenia, przechowywania, odszukiwania, dystrybucji wśród uczestników organizacji oraz odnowy i uzupełniania. Wiedza ma bowiem wśród zasobów firmy znaczenie i rolę szczególną. Jest tym zasobem firmy, który określić można jako „pierwotny” lub „podstawowy”. Oznacza to, że właśnie wiedza steruje procesami pomnażania i rekonfiguracji pozostałych zasobów i jest zarazem ich niezbędnym tworzywem, swego rodzaju wspólnym mianownikiem realizowanych w firmie przedsięwzięć. I od jakości tego właśnie czynnika zależy w przeważającej części ich powodzenie. Wiedza obejmuje i warunkuje także umiejętności przywódcze oraz pracy w zespole, które wymagają ponadto trudnych do zdefiniowania charakterystyk społecznych, takich jak charyzma, empatia czy dar komunikowania.

Wiedza bywa niekiedy rozumiana wąsko, jako wiedza techniczna. Chodzi tymczasem o wszelką wiedzę, dotyczącą między innymi rynku, nabywców, partnerów, instytucji i innych elementów rzeczywistości, w której firma funkcjonuje. W przypadku polskich menedżerów w szczególnym stopniu dotyczy to wiedzy o rynku unijnym, o jego mechanizmach i uczestnikach. Hall (1993: 607) analizuje szereg rodzajów wiedzy, jako nieuchwytnie zasoby firmy. Są to między innymi: patenty, posiadane i opanowane technologie, prace badawcze i rozwojowe w toku, sekrety handlowe, bazy danych, wiedza na temat sfery publicznej, *know-how*, którym dysponują pracownicy firmy, dostawcy, dystrybutorzy i inni partnerzy, kultura przetwarzania informacji, reagowania na nowości, debaty, formułowania pytań i poszukiwania odpowiedzi.

Wyposażenie polskich menedżerów w zasoby

Chcąc dokonać próby oceny wyposażenia polskich menedżerów w zasoby, trzeba odnieść taką ocenę do wymogów, jakie stwarza konkurencja na rynkach UE, czyli do jej specyfiki. Poszukując najbardziej związanej charakterystyki konkurencji na rynkach europejskich, można ją określić jako konkurencję na zintegrowanym rynku, ale silnie regulowaną zarówno przez rządy krajów członkowskich, jak i w coraz większym stopniu przez władze UE z wyraźnymi elementami protekcjonizmu (Nowak 2002; Wysokińska, Witkowska 1999; Meier 1998: 235–263). Te wspólne działania regulacyjne i interwencyjne polegają na realizacji takich wspólnych polityk, jak: polityka rolna, polityka ochrony konkurencji, polityka naukowa, polityka edukacyjna, polityka wspierania przemysłów, polityka energetyczna, polityka regionalna, polityka transportowa, polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw, polityka celna, polityka społeczna. Tym wspólnym politykom towarzyszy niezwykle intensywna działalność normalizacyjna i bezpośrednio wynikająca z niej kontrolno-koncesyjna i „dyscyplinująca”. Normy dotyczą między innymi: norm sanitarnych (zwłaszcza w dziedzinie produkcji i dystrybucji żywności), norm ochrony środowiska, ochrony konsumenta, a także praw człowieka i obywatela, w tym zabezpieczenia społecznego. UE jest wyjątkowym w skali globalnej obszarem niezwykle wysokiej jakości życia. Polityki i normy mają na celu jej ochronę i wyrównanie różnic pomiędzy krajami najbardziej i najmniej zaawansowanymi w poszczególnych dziedzinach. Dokonuje się to w krótkim

okresie kosztem ograniczenia elastyczności niektórych rynków (głównie pracy) i mobilności niektórych zasobów, a w długim okresie (jak wytykają głównie amerykańscy neoliberalni obserwatorzy) kosztem konkurencyjności i rozwoju „starej Europy”. Kraje „nowej Europy”, wchodząc na olbrzymi i zróżnicowany rynek europejski o wielkim potencjale muszą zaakceptować obowiązujące na nim reguły gry. Oznacza to konieczność pozyskania wiedzy o politykach, normach, regulacjach i procedurach i przyswojenia jej w ten sposób, by posługiwać się nią aktywnie dla uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Wymaga to odpowiedniego wyposażenia menedżerów w kapitał instytucjonalny i wiedzę.

Powszechna jest opinia, że pochodzące od państwa instytucjonalno-prawne wyposażenie polskiego menedżera jest nie najwyższej jakości. W dorocznych badaniach kadry kierowniczej prowadzonych w latach 90. przez dziennik „Rzeczpospolita”, niestabilność prawa i podatków systematycznie wymieniana jest na jednym z pierwszych miejsc wśród czynników, które budzą niepokój menedżerów i przeszkadzają w prowadzeniu firmy (Barlik 2000: 8). Niepokój ten potęgują powszechnie odczuwane kłopoty z egzekucją prawa, deklarowana konieczność „obchodzenia” „nieżyciowych” przepisów i wręczania łapówek (aż 66% respondentów w badaniu z 2000 roku). Taki stan prawa i jego egzekucji w środowisku narodowym polskiego menedżera grozi niewykonaniem unijnych norm i procedur. To z kolei zagraża dotkliwymi sankcjami dla polskich przedsiębiorstw (głównie zamknięciem lub utrudnieniem dostępu do rynków) i pozbawieniem ich korzyści wynikających ze wspólnych polityk (np. dopłat i subwencji). Jesienią 2003 najczęściej wymieniane trzy zagrożenia tego rodzaju to: niespełnienie norm sanitarnych produkcji mięsa oraz mleka i jego przetworów, opóźnienia we wdrożeniu systemu kontroli produkcji żywności IACS oraz zasady importu do Polski niektórych produktów, takich jak leki i używane samochody (Bielecki 2003). Oceny kapitału instytucjonalnego, z którego korzystają nasi menedżerowie nie należy jednak malować jednolicie czarną barwą. Na przykład, w międzynarodowych badaniach porównawczych Banku Światowego prowadzonych w 130 krajach i opublikowanych w 2003 roku wypadliśmy zupełnie nieźle na tle Europy, w takich kategoriach, jak: czas rejestracji działalności gospodarczej, możliwość wymiany personelu, stabilność prawa pracy, dostęp do kredytu. Fatalnie wypadliśmy natomiast jeśli chodzi o czas i formalności związane z zawieraniem przez firmy różnego rodzaju umów i kontraktów, czas trwania orzeczenia o bankructwie i innych procedur sądowych (Blajer 2003). Wyposażenie w kapitał instytucjonalny wydaje się więc ulegać poprawie przy zastrzeżeniu bardzo niskiego punktu wyjścia.

Wyposażenie polskich menedżerów w kapitał finansowy jest także raczej skromne ze względu na niski poziom oszczędności i niską kapitalizację zarówno rynku kapitałowego, jak i systemu bankowego, a także proceduralne trudności z pozyskiwaniem kapitału. Ocenia się, że zaledwie 40% sumy bilansowej banków to kredyty dla przedsiębiorstw i ich udział ma tendencję spadkową, a aż 25% to papiery rządowe i ich udział rośnie. Ta słabość jest jednak z powodzeniem kompensowana przez napływ kapitału zagranicznego. W tegorocznej ankiecie światowej firmy konsultingowej A.T. Kearney, Polska została wytypowana jako czwarte najbardziej atrakcyjne miejsce do lokowania kapitału, po Chinach, USA i Meksyku, przed wszystkimi krajami europejskimi, zastępując Niemcy, które w zeszłym roku zajmowały czwarte miejsce, a w tym spadły na piąte. Ankietę wypełnia 1000 największych międzynarodowych inwestorów realizujących w zeszłym roku 70% przedsięwzięć inwestycyjnych na świecie. Jest to więc opinia miarodajna. Łączna suma kapitału zagranicznego zainwestowanego w Polsce oceniana jest na około 124 mld USD. Jako przyczyny atrakcyjności Polski podawano: duży i stale rosnący rynek, bliskie członkostwo w UE, niskie koszty produkcji (zwłaszcza pracy), stabilność polityczną, a nawet nie najgorszą w porównaniu z innymi rynkami wschodzącymi przejrzystość ustawodawstwa gospodarczego (Walewska 2003). Fakt, że w ostatnich latach inwestycje zagraniczne w Polsce spadały (1998 – 6,8 mld. USD, 1999 – 7,2, 2001 – 5,7, 2002 – 4,1, pierwsze półrocze 2003 – 2,5 mld.) tłumaczony jest ogólnym spadkiem inwestycji (w USA w 2002 aż 80% w stosunku do 2001) i panuje opinia, że wraz z poprawą koniunktury w USA, Japonii i w Azji i rozszerzeniem UE, inwestycje w Polsce wzrosną. Ważnym uwarunkowaniem takiego optymistycznego scenariusza jest poprawa ciągle bardzo słabej infrastruktury (zwłaszcza komunikacyjnej). Szanse na to wydają się jednak rosnać po przystąpieniu do UE. Równocześnie wszakże szereg badań i sondaży prowadzonych wśród inwestorów zagranicznych (Zorska 2003) wskazuje na negatywną ocenę takich zjawisk, jak biurokracja, nieudolność lub nawet wrogość urzędników różnych szczebli, korupcja (próby wymuszania łapówek) oraz wspomniana już poprzednio słabość instytucji (niestabilność prawa i nieudolność do jego egzekwowania). W rezultacie Polska przegrała (np. ze Słowacją) współzawodnictwo o kilka spektakularnych inwestycji, takich jak np. fabryka samochodów Toyoty, Peugeota i Citroena. Prawda leży „pośrodku” i można zapewne stwierdzić, że mimo obecności szeregu czynników zniechęcających, Polska jest i zapewne pozostanie atrakcyjnym miejscem dla inwestorów zagranicznych. Stopień tej atrakcyjności będzie zależał od tempa eliminacji czynników zniechęcających, a ono zapewne zwiększy się wraz z akcesją do UE.

Mimo słabości rodzimego sektora B+R, wynikającej z niskiego poziomu wydatków na naukę i badania zarówno z budżetu Państwa, jak i ze środków przedsiębiorstw, technologiczne wyposażenie polskich przedsiębiorstw i polskich menedżerów pozostaje na przeciętnym europejskim poziomie wymuszonym przez konkurencję. W ciągu ostatnich kilku lat poziom ten podniósł się, ponieważ w latach złej koniunktury przedsiębiorstwa technologicznie zapóźnione wypadły z rynku. Znalazło to swój wyraz w poważnym wzroście wydajności pracy, który stał się kolejnym atutem w rękach polskich menedżerów. Technologia jest oczywiście importowana, podobnie jak maszyny i urządzenia. Poważne znaczenie ma także umiejscowienie w Polsce wielu filii przedsiębiorstw międzynarodowych, które z reguły stosują nowoczesne rozwiązania. Mimo to jednak w świetle ostatniego *Industrial Development Report* (UNIDO 2002: 31–33) w porównaniu z rokiem 1985 w polskim eksporcie zmniejszył się udział produktów średnio przetworzonych a udział wysoko przetworzonych pozostaje minimalny, w czasie gdy wzrasta udział produktów nisko przetworzonych. Poprawa tego stanu może być konsekwencją zwiększonego napływu kapitału. Szereg firm europejskich przenosi do Polski średnio zaawansowaną technicznie produkcję ze względu na niższe koszty pracy. Na przykład koncern Scania przenosi z Katrineholm w Szwecji do Polski produkcję nadwozi, Toyota buduje wielką fabrykę silników Diesla, Henkel wybudował zakład chemii budowlanej w Dzierżoniowie (Przybylski 2003). Są to wszystko zakłady nowoczesne, produkujące na eksport. Taka tendencja wynika z globalnych strategii realizowanych przez firmy międzynarodowe na terenie Europy Środkowo-Wschodniej (Koźmiński, Yip 2000).

Badania prowadzone przez Prof. K. Oblója i jego zespół (Oblój 2003) wskazują, że wyposażenie polskich menedżerów w strategię działania firm jest bardzo zróżnicowane. Liderzy jak np. Kamis (przyprawy), Alpinus (odzież sportowa), Atlas (kleje budowlane), Eris (kosmetyki), SMG KRC (badania rynku, opinii, doradztwo personalne) realizują śmiało ofensywne strategie, przeważnie umiędzynarodowione i nastawione na wyższe segmenty rynku i wyższe marże. Strategie te opierają się na optymistycznym poostrzeganiu własnych szans i możliwości, eksperymentach, szybkości działania, doskonałości operacyjnej, doskonałym rozpoznaniu segmentów rynku i budowie sieci strategicznych powiązań. Są to więc nowoczesne, wyrafinowane strategie często potwierdzone sukcesem na wymagających rynkach europejskich, a przede wszystkim na coraz bardziej wymagającym rynku polskim. Równocześnie jednak bardzo duża liczba przedsiębiorstw realizuje zachowawcze i defensywne strategie konkurencji cenowej, zorientowane na ochronę udziału w rynku i zatrudnienia. Struktury są

w znacznej mierze konsekwencją strategii i zmieniają się wraz z nimi. Intensyfikacja konkurencji sprzyja rozpowszechnianiu się bardziej wyrafinowanych strategii, ponieważ eliminuje tych, którzy nie są w stanie ich realizować. Z tego punktu widzenia „trudne lata” polskiej gospodarki (1999–2002) okazały się korzystne. Kolejnych pozytywnych bodźców dostarczy integracja europejska, która stawia przedsiębiorcom i ich menedżerom coraz ostrzejsze wymagania. Trudno jest oczywiście spekulować na temat proporcji firm i menedżerów dojrzałych i niedojrzałych strategicznie. Można jedynie przypuszczać, że stale rosnący w ostatnich latach eksport na rynki europejskie wskazuje na coraz szybszy proces uczenia się myślenia strategicznego. Proces ten obciążony jest ciągle jeszcze syndromem peryferyjności polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw. Przykłady przedsiębiorstw hiszpańskich, portugalskich, irlandzkich i w mniejszym stopniu greckich dowodzą, że integracja europejska stwarza szanse przezwyciężenia tego negatywnego syndromu. Czy i jak polscy menedżerowie wykorzystają tę szansę, zależy od ich wyposażenia w „miękki” kapitał oraz od kwalifikacji i umiejętności.

Kapitał społeczny, którym dysponują polscy menedżerowie, rozpatrzmy łącznie z kapitałem kulturowym. Trudno tu o jednoznaczną ocenę. Wielką szansą wydają się ogromne aspiracje materialne polskiego społeczeństwa, fakt, że jesteśmy społeczeństwem „na dorobku”, wyjątkowo ostro odczuwającym materialne upośledzenie wobec bogatego Zachodu. Równocześnie polscy menedżerowie odznaczają się znaczną przedsiębiorczością, umiejętnością radzenia sobie w trudnych sytuacjach, „obchodzenia” ograniczeń i krępujących przepisów, improwizacji. Stwarza to wielki potencjał rozwojowy, ale zarazem określone zagrożenia. Są to zagrożenia „chodzeniem na skrót” chęcią szybkiego dorobienia się „za wszelką cenę” i „wszelkimi sposobami” niekiedy wbrew prawu, moralności, interesowi społecznemu. Przy słabym wyposażeniu w kapitał instytucjonalny (system prawa i jego egzekwowania) prowadzi to do licznych patologii (przestępczość gospodarcza, korupcja, „szara strefa”, oceniana, podobnie jak we Włoszech, na około 30% PKB), które obniżają wartość polskiego menedżmentu i podkopują przewagę konkurencyjną polskich przedsiębiorstw. Można jednak oczekiwać, że rygorystyczny unijnych przepisów, presja unijnych urzędników i reguły konkurencji na unijnych rynkach osłabią negatywne oddziaływanie tych patologii. Zarówno obserwacja polskiego biznesu, jak i systematycznie prowadzone badania, wskazują na jeszcze jedną słabość społecznego i kulturowego wyposażenia polskiego zarządzania – syndrom „samotnego wilka” czyli kulturową niemożność zawiązywania sojuszy i lojalnej współpracy międzyinstytucjonalnej. Spowodowała

ona między innymi niepowodzenie inicjatyw konsolidacji niektórych ważnych branż (np. budownictwo, przetwórstwo mięsa, przemysł stoczniowy, bankowość) w oparciu o polski kapitał i nie zawsze korzystne dla naszej gospodarki przejmowanie poszczególnych najbardziej wartościowych przedsiębiorstw przez inwestorów zagranicznych. U podłoża tego „kulturowego kalectwa” leży niski poziom zaufania wzajemnego, który charakteryzuje całe nasze społeczeństwo, a kręgi biznesu w szczególności (Sztompka 1999). Analizując na podstawie badań socjologicznych wyposażenie kulturowe, Skąpska (2002: 233) pyta, czy polscy przedsiębiorcy będą w stanie wejść w stałe i korzystne powiązania gospodarcze z partnerami z Europy Zachodniej. Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna (choćby ze względu na zróżnicowanie populacji przedsiębiorców), ale za główny czynnik hamujący korzystny udział przedsiębiorców w europejskiej przestrzeni gospodarczej socjologowie uważają słabe wyposażenie w kapitał kulturowy. Nadzieje na usunięcie tej przeszkody wypada wiązać z następną generacją przedsiębiorców – lepiej wykształconą, lepiej obytą w świecie, nieobciążoną pamięcią „awanturniczo-handlarskich wzorców” pionierskiego okresu polskiego kapitalizmu (jak nazywa je Skąpska) i bezpośrednio poddaną presji wzorców i norm europejskich. Ta następna generacja przedsiębiorców jest już „tuż za progiem”.

Poza bardzo nielicznymi wyjątkami (jak np. czeska „Skoda”, chorwacki „Elan” czy rosyjska „Stoliczna”), kraje postkomunistyczne nie dysponują markami o globalnej lub choćby europejskiej rozpoznawalności. Polska nie ma dziś ani jednej takiej marki. Sytuację pogarsza negatywny obraz Polski jako kraju pochodzenia wyrobów o wyższej wartości dodanej (wysokiej techniki lub luksusowych). Skazuje to naszych producentów na niskie segmenty rynku europejskiego, gdzie panuje niszcząca konkurencja cenowa, którą wygrywają firmy produkujące w krajach o najniższej cenie pracy, a Polska przestaje być takim krajem. W obszarze produktów masowych, a zwłaszcza tzw. „wrażliwych” (jak np. żywność, stal, tekstylia), gdzie Polscy producenci mają pewną przewagę konkurencyjną, napotykają na unijne pułapy produkcji, dyskryminacyjne normy, oraz subsydiowanych konkurentów. Droga wyjścia z tej niekorzystnej sytuacji jest podwykonawstwo dla renomowanych zagranicznych producentów i stopniowe przejmowanie ich rynku, względnie mistrzostwo w jakimś wąskim asortymencie i opanowywanie nisz rynku europejskiego, najczęściej w sojuszu z zachodnim dystrybutorem lub wiodącym producentem produktów komplementarnych. Polskie przedsiębiorstwa próbują obu tych dróg ze zmiennym szczęściem. Przykładów pierwszej z nich dostarcza chociażby przemysł maszynowy czy części samochodowych, przykładów drugiej meble,

ozdoby choinkowe czy sprzęt gospodarstwa domowego, względnie niektóre rodzaje wysoko specjalistycznego oprogramowania komputerowego. Całościowa ocena zachowania się polskich firm na rynkach europejskich musi być jednak umiarkowanie pozytywna, choćby dlatego, że polski eksport do UE stale i konsekwentnie rośnie, a polska współpraca z przedsiębiorstwami europejskimi staje się coraz bardziej intensywna. Wbrew pozorom, nie najlepsza koniunktura gospodarcza w krajach Unii może działać na naszą korzyść, ponieważ skłania do obniżania kosztów i zastępowania droższych produktów i komponentów tańszymi o podobnej jakości.

Trudno jest ocenić kapitał wiedzy, jakim dysponują polskie przedsiębiorstwa i polscy menedżerowie. Obserwacja dominujących praktyk polskiego biznesu wskazuje, że w pełni rozwinięte systemy zarządzania wiedzą należą w naszych przedsiębiorstwach do rzadkości i można je spotkać niemal wyłącznie w filiach firm zagranicznych (Wawrzyniak 2003). Systemy takie są bowiem wyrazem najwyższego poziomu umiejętności zarządzania.

Kwalifikacje i umiejętności

Całościowa ocena kwalifikacji i umiejętności tak licznej i zróżnicowanej populacji, jak polscy menedżerowie, jest bardzo trudna i ryzykowna. Wydaje się, że formalne wykształcenie nie jest ich słabą stroną. W grupie 850 menedżerów badanych w 2000 roku przez „Rzeczpospolitą” (Barlik 2000), niemal 70% legitymowało się wyższym wykształceniem. Było wśród nich aż 38% właścicieli lub udziałowców firm, którymi kierują. Chodziło jednak o firmy średnie i większe. Aż 65% spośród badanych uważa, że wykształcenie i kwalifikacje są warunkiem awansu na stanowisko kierownicze, ale tylko 30% przyznaje, że ich awans poprzedziło zdobycie kwalifikacji przez ukończenie studiów lub szkoleń menedżerskich. Około 38% menedżerów ukończyło takie studia, w tym nieco ponad 2% studia MBA. Ponad 60% ukończyło jednak jakiś krótki kurs w dziedzinie zarządzania. Z odpowiedzi na pytania ankiety wyłania się dość „staromodny” profil wyobrażeń menedżerów o potrzebnych im cechach i umiejętnościach. Pierwsze miejsce wśród nich zajmuje doświadczenie w zarządzaniu (53,1% respondentów), drugie – umiejętność podejmowania szybkich decyzji (52,7%), trzecie – wiedza specjalistyczna (48,0%), czwarte – przedsiębiorczość i inicjatywa (46,8%). Za znacznie mniej ważne uznają oni dbałość o pracowników (15,9%), komunikatywność (19,4%), szeroką wiedzę (11,5%), silną indywidualność (18,1%),

intuicję (20,05%). Zgodnie z tym modelem ukształtowany jest zresztą profil wykształcenia i doskonalenia, do którego przyznają się respondenci „Rzeczpospolitej”. Aż 52,9% spośród nich zapoznało się z zasadami marketingu, 35,8% z metodami organizacji pracy własnej, 34,7% z metodami i technikami kontroli. Równocześnie jedynie 13,1% uczyło się delegowania uprawnień, 8,6% kierowania stresem, 11,8% doskonalenia produktywności, 13% umiejętności i technik interpersonalnych, 23,2% negocjowania i kierowania konfliktem, 23,5% kształtowania stosunków międzyludzkich.

Widać, że przyniósł rezultaty ogromny wysiłek w dziedzinie kształcenia menedżerskiego podjęty w Polsce w latach 90. przy sporym (zwłaszcza na początku) udziale pomocy zagranicznej. Postęp dotyczy jednak głównie podstawowych i „twardych” umiejętności zarządzania: finansów, marketingu, podstaw organizacji, kontrolingu. Lukę kwalifikacji menedżerskich widać w takich bardziej zaawansowanych dziedzinach, jak: przywództwo, komunikacja, praca w zespole, polityka personalna i kształtowanie stosunków międzyludzkich, negocjacje, kierowanie zmianami. Teza ta potwierdza się w konfrontacji kwalifikacji absolwentów czołowej uczelni kształcącej menedżerów (SGH) z potrzebami praktyki. W świetle badań empirycznych (Minkiewicz, Bielecki 1999: 228–229), największe niedostosowanie umiejętności i kwalifikacji do potrzeb praktyki wystąpiło w zakresie: umiejętności rozwiązywania problemów, umiejętności poznawczych, umiejętności komunikowania się, umiejętności uczenia się i pracy zespołowej. Można więc sformułować sumaryczną opinię, że polscy menedżerowie opanowali już „podstawy zarządzania”, ale wciąż brakuje im bardziej zaawansowanych kwalifikacji i umiejętności, potrzebnych do uzyskania przewagi konkurencyjnej na europejskim rynku w dobie przewagi konkurencyjnej opartej o wiedzę, której nosicielami są ludzie i ich zespoły.

Luka ta jest tym bardziej dotkliwa, że mimo otwarcia Polski na świat, nasi menedżerowie pozostają w swojej większości raczej „prowinjonalni”: bardzo niewielu z nich posiada roboczą znajomość choćby jednego języka obcego, a w świetle badań „Rzeczpospolitej” ponad 90% nie posługuje się w ogóle żadną prasą zagraniczną. Znajduje to swój wyraz w niskim i zdecydowanie „pasywnym” umiędzynarodowieniu polskich przedsiębiorstw. Innymi słowy, polskie przedsiębiorstwa są raczej przedmiotem aniżeli podmiotem procesów umiędzynarodowienia (Koźmiński 1999). Nie trzeba dowodzić, jak poważnie pogarsza to naszą konkurencyjność na rynku europejskim. Można być jednak pewnym, że poprawa tego stanu rzeczy nastąpi „lada chwila” wraz ze zmianą generacyjną. Liczne roczniki absolwentów studiów wyższych oferują bowiem nieporównywalnie wyższy poziom tego rodzaju

kwalifikacji. Już teraz sytuacja ulega zmianie. Polscy inwestorzy instytucjonalni (fundusze emerytalne) zaczynają pojawiać się na rynkach europejskich. Niektóre średnie firmy aktywne na rynkach wschodnich (np. Atlas) angażują się tam w inwestycje bezpośrednie. Pojawiają się też większe inwestycje w Europie Zachodniej (np. zakup przez Orlen sieci stacji benzynowych w północnych Niemczech).

Źródłem optymizmu na przyszłość jest olbrzymia rzesza ponad 500 000 osób studiujących zarządzanie i dyscypliny pokrewne („Wprost” 2002: 13). Bez względu na to, jak bardzo zróżnicowany jest poziom kwalifikacji i umiejętności tej populacji, z pewnością stanowi ona obfitą bazę rekrutacyjną dla przedsiębiorstw poszukujących młodych talentów menedżerskich. Bardzo liczna jest także populacja studiów podyplomowych (w tym około 50 programów MBA) oraz wszelkiego rodzaju szkoleń specjalistycznych w takich dziedzinach, jak np. zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie projektami, zarządzanie ryzykiem. Niezwykle intensywna konkurencja na polskim rynku usług edukacyjnych w dziedzinie zarządzania oraz coraz bardziej świadomie nawiązywana współpraca z ośrodkami zagranicznymi, pozwalają przypuszczać, że poziom kształcenia w tej dziedzinie będzie się nadal stale podnosił.

Ważną przesłanką, która pozwala oczekiwać dalszych pozytywnych zmian w dziedzinie edukacji menedżerskiej, jest rosnąca samoświadomość polskich menedżerów, którzy coraz lepiej zdają sobie sprawę z tego, jakie kwalifikacje i umiejętności będą im potrzebne w przyszłości. Na czoło wysuwają się według nich: marketing i korzystanie z badań marketingowych (czyli zarządzanie wiedzą o rynku), motywowanie siebie i personelu, elastyczność menedżerska i akceptacja zmian, podejmowanie decyzji. Takich właśnie kwalifikacji żąda rynek i, oczywiście, otrzymuje je.

Konkluzja

Z całego powyższego wywodu widać, że nie ma prostej i jednoznacznej odpowiedzi na pytanie sformułowane w tytule. Wynika to zarówno z rozmiarów i zróżnicowania populacji będącej przedmiotem rozważań, jak i ze złożoności i wieloaspektowości problematyki konkurencyjności. Wszelkie zarówno nadmiernie optymistyczne, jak i nadmiernie pesymistyczne oceny są w oczywisty sposób nieuzasadnione. Jest jednak szereg powodów do „umiarkowanego optymizmu” na przyszłość. Oto one:

- Po pierwsze, „rewolucja edukacyjna” w Polsce, wyrażająca się w czterokrotnym wzroście liczby studentów w porównaniu z rokiem 1989.
- Po drugie, bezprzykładowy ilościowy i jakościowy rozwój edukacji menedżerskiej.
- Po trzecie, wysoki poziom przedsiębiorczości i umiejętności „radzenia sobie” w trudnych warunkach.
- Po czwarte, rozmiary, dynamika i wysoka konkurencyjność polskiego rynku.
- Po piąte, zmiany kulturowe i instytucjonalne wywołane akcesją do UE.

Właśnie dla tych powodów można przypuszczać, że mimo słabego wyposażenia polskich menedżerów w niektóre zasoby (m.in. finansowe, instytucjonalne, kulturowe) poradzą sobie oni z europejską konkurencją nie gorzej niż inni.

Bibliografia

- Barlik, E. (red.) (2000) *Polscy menedżerowie w dobie wielkich reform społecznych* Warszawa: Rzeczpospolita.
- Barney, J. (1991) *Firm's resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” vol. 17 Nr.1, 99–120.
- Bielecki, J. (2003) *Trzy obszary zagrożenia*, „Rzeczpospolita” 19 września: B-1.
- Błajer, P. (2003) *Polska to nie raj dla biznesu*, „Rzeczpospolita” 13–14 września: B-1.
- Hall, R. (1993) *A framework: intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, „Strategic Management Journal”, Nr 14 (3): 605 – 617.
- Koźmiński, A.K. (2001) *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności gospodarki i firmy*, „Prakseologia”, Nr 141: 373 – 389.
- Koźmiński, A.K. & Yip G.S. (2000) (red.) *Strategies for Central and Eastern Europe*, London: MacMillan.
- Koźmiński, A.K. (1999) *Umiędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw w: Gospodarka w okresie przemian*, Warszawa: Wydawnictwo SGH: 129 – 142.
- Meier, G.M. (1998) *The International Environment of Business*, New York: Oxford University Press.
- Minkiewicz, B., Bielecki, P. *Kwalifikacje absolwentów SGH a potrzeby rynku pracy – opinie środowisk gospodarczych w: J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.) Wyzwania Unii Europejskiej dla postaw, umiejętności i wiedzy przy-*

- sztych menedżerów*, Łódź: Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości: 123 – 137.
- Nowak, A.Z. (2002) *Integracja europejska. Szansa dla Polski?*, Warszawa: PWE.
- Oblój, K. (red.) (2003) *Dominująca logika firmy*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.
- Petrafi, M.A. (1993) *The cornerstones of competitive advantage; resource-base view*, „Strategic Management Journal”, Nr. 14 (3): 179 – 191.
- Przybylski, M. (2003) *Etaty czy technologie*, „Rzeczpospolita”, 3 października: B-1.
- Skapska, G. (red.) (2002) *Budenbrokowie czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, Kraków: Universitas.
- Sztompka, P. (1999) *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- UNIDO 2002 *Industrial Development Report 2002 – 2003* Vienna: UNIDO.
- Walewska, D. (2003) *Polska w ścisłej czołówce światowej*, „Rzeczpospolita”, 18 września: B-3.
- „Wprost” 2002 19.05. *Ranking szkół wyższych*.
- Wysokińska, Z., Witkowska, J. (1999) *Integracja europejska. Rozwój rynków*. Warszawa–Łódź: PWN.
- Zorska, A. (red.) (1999) *Transnational Corporations in Poland*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.

Jerzy Cieřlik

Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?

Wprowadzenie

Ponięsze refleksje i próba odpowiedzi na waęne pytanie postawione przez Prof. Koźmińskiego sę odzwierciedleniem moich własnych doświadczeń menedżerskich, zebranych w latach 1990–2003. Mam świadomość niebezpieczeństwa wynikającego chociażby z tego, że moje obserwacje mogą mieć jednostkowy wymiar i nie reprezentują powszechnych tendencji. Nie sposób teę pozbyć się emocjonalnego i subiektywnego spojrzenia na procesy, których się było udziałem.

Ciąęgle żywe w pamięci własne doświadczenia businessowe wywołały szczególną reakcję na postawione pytanie o pozycję konkurencyjną. Przez ostatnie 14 lat wątpliwość, na podstawie sygnałów płynących z rynku, czy aby moja firma i zaangażowana w niej kadra stawia czoło konkurencji wywoływała konieczność szybkiej reakcji. Nie ukrywam, że podobny stan emocjonalny towarzyszy mi nadal, lecz tym razem z perspektywy członka społeczności akademickiej – tak waęnego przecię ogniuwa w kształceniu kadry menedżerskiej nowej generacji. Stąd w końcowej części koreferatu pozwoliłem sobie przedstawić pewne wnioski dotyczące systemu kształcenia adeptów sztuki zarządzania.

Zgadzam się z obserwacją Prof. Koźmińskiego, że zbiorowość polskich menedżerów jest wewnętrznie zróżnicowana, przede wszystkim w zależności od tego, czy funkcjonują oni w przedsiębiorstwach kontrolowanych przez kapitał zagraniczny, czy też w firmach czysto polskich. W grupie firm polskich dalszym czynnikiem różnicowania będzie skala działania i to, czy funkcja zarządzania jest połączona z funkcją właścicielską. Jest to ważne stwierdzenie, gdyż oceny dotyczące wyposażenia polskich menedżerów w zasoby decydujące o konkurencyjności oraz proponowane działania, by te zasoby powiększyć, będą częściej odnosić się do konkretnej podgrupy niż do całej populacji.

W dalszej części rozważań skupię się na zasobach niejako przypisanych do menedżerów (wiedza i praktyczne doświadczenie). Rzecz jasna, te zasoby mają kluczowe znaczenie dla kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, w których menedżerowie są zatrudnieni. Jednak kwestia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw jest znacznie bardziej złożona i wymagałaby kompleksowej analizy, wykraczającej poza ramy krótkiego koreferatu.

Konkurencyjność po wejściu do Unii Europejskiej na tle doświadczeń po roku 1989

Ponieważ datę 1 maja 2004 traktuje się, nie bez racji, jako cezurę o historycznym wymiarze, domyślnie uważa się ją za przełomową z punktu widzenia zderzenia polskich firm oraz kadry kierowniczej z konkurencją na rozszerzonym rynku europejskim. Tymczasem będzie to tylko kolejny etap w procesie otwierania się polskiej gospodarki. Jeśli chodzi o prawdziwy przełom czy „skok w nieznaną”, to on już się dokonał w latach 1989–1990. Pokonanie kolejnego etapu nie będzie łatwe, ale przecież startujemy ze znacznie wyższego pułapu.

Jakie wnioski można wyciągnąć z 14-letniego okresu transformacji ustrojowej, jeśli chodzi o rozwijanie zasobów konkurencyjnych polskich menedżerów? Po pierwsze, doświadczenia pokazują, że brakującą wiedzę i umiejętności można szybko nadrobić. Nie ma zatem powodów, by sądzić, że będzie inaczej na etapie przechodzenia do pełnoprawnego członkostwa Polski w Unii Europejskiej.

Po drugie, brakującą wiedzę i umiejętności można obecnie kupić zatrudniając menedżerów o odpowiednich kwalifikacjach, dostępnych na rynku. Już sam fakt, że obecnie absolwenci szkół wyższych posługują się nieźle językami obcymi stanowi zasadniczą zmianę jakościową w porównaniu do początku lat dziewięćdziesiątych. Jeśli chodzi

o specjalistyczną wiedzę o charakterze jednorazowym, jak znajomość norm, warunków dostosowania produkcji i produktów do wymogów unijnych, można skorzystać z szerokiej oferty konsultingowej i przynajmniej częściowo sfinansować koszty tych usług z funduszy pomocowych. Dla chcących i sprawnych w docieraniu do informacji, nie ma przeszkód, by praktyczną wiedzę o implikacjach przystąpienia do Unii Europejskiej uzyskać przy minimalnych kosztach z prasy fachowej, czy też ściągnąć z Internetu.

Po trzecie, nawet braki w sferze infrastruktury instytucjonalnej, będące konsekwencją spuścizny po PRL można stosunkowo szybko nadrobić. Przykładowo, jeszcze w latach 80. takie byty prawne, jak spółka z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółka akcyjna były czymś niesłychanie egzotycznym i występowały w śladowych ilościach. Jednakże Kodeks Handlowy z 1934 roku formalnie obowiązywał, a prawo cywilne i prawo spółek były przedmiotami wykładowymi na studiach prawniczych. To wystarczyło, by po zmianie ustrojowej w 1989 roku ruszyła lawinowo akcja rejestrowania spółek handlowych.

Wreszcie warto zwrócić uwagę, że problem skutków wstąpienia do Unii Europejskiej jest aktywnie podejmowany bądź został już rozwiązany w znaczącym sektorze polskiej gospodarki. Mam tu na myśli sektor kontrolowany przez kapitał zagraniczny, którego udział w gospodarce Polski jest przecież niemały. W 2002 roku w ujęciu zagregowanym wynosił on 37%, w handlu zagranicznym sięgał 60%¹.

Gdy za kilka lat, z pewnej perspektywy będziemy oceniać zmagania konkurencyjne polskich przedsiębiorstw w fazie uzyskiwania pełnego członkostwa w Unii Europejskiej, dojdziemy zapewne do wniosku, że jednym powiodło się lepiej, innym gorzej, a jeszcze innym bardzo źle. Zagrożenie dotyczy zwłaszcza małych i średnich firm, kontrolowanych przez kapitał krajowy. Część z nich zderzy się ze specyficzną barierą polskiego rynku – utrudnionym dostępem do kredytu, a co za tym idzie niemożnością dokonania modernizacji produkcji. Porażki następujące z innych przyczyn, np. z niedostatecznej i/lub spóźnionej reakcji menedżerów będą tylko przejawem naturalnych procesów zachodzących w gospodarce rynkowej, gdzie firmy słabsze są wypierane przez firmy bardziej dynamiczne, lepiej dostosowujące się do zmiennych warunków otoczenia.

¹ Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego (2003) *Inwestycje Zagraniczne w Polsce. Raport Roczny*, Warszawa, s. 29, 54.

Polskie menedżerki

Gdybym miał wskazać przykłady szczególnej, osobistej satysfakcji z działalności businessowej, to na pewno wymieniłbym możliwość współpracy i obserwacji spektakularnych karier menedżerskich kobiet, łącznie z przejmowaniem przez nie najwyższych stanowisk w strukturze organizacji. Na tle mężczyzn kobiety znacznie lepiej odnajdywały się w warunkach transformacji ustrojowej. Okazały się też nieocenione w przyspieszonym budowaniu dużych organizacji.

Co więcej, uwarunkowania naturalne związane z macierzyństwem okazały się znacznie mniejszym ograniczeniem niż się powszechnie sądzi. Swoistym strzałem w dziesiątkę był sygnał skierowany do młodych ambitnych menedżerek, że dla ich dalszego awansu nie jest potrzebne opóźnianie decyzji o macierzyństwie. Wdrożenie kilku prostych rozwiązań organizacyjnych spowodowało, że kilkumiesięczna, a nawet roczna nieobecność młodej matki nie rodziła negatywnych skutków ani dla jej kariery zawodowej, ani dla firmy.

Jak to się ma do głównego tematu naszego seminarium? Ujawniony w ostatnich latach potencjał menedżerski kobiet jest na obecnym etapie daleki od pełnego wykorzystania. Tak więc, zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych w businessie to najbardziej oczywisty sposób ilościowego i jakościowego powiększenia zasobów menedżerskich, tak niezbędnych w budowaniu pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw.

Jak kształcić polskich menedżerów?

Chciałbym obecnie wrócić do pytania postawionego na wstępie: co my – społeczność akademicka możemy zrobić, by lepiej przygotować polskich menedżerów do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej? Opierając się na własnych praktycznych doświadczeniach, chciałbym wskazać na trzy kierunki, mając świadomość, że dotykam zaledwie wycinka kompleksowej kwestii zmian w wyższym szkolnictwie ekonomicznym w Polsce.

a) Kształcenie elit

Stosując terminologię militarną, można by powiedzieć, że w okresie ostatnich 14 lat udało nam się wydatnie zwiększyć liczebność oraz podnieść na wyższy poziom stopień wykształcenia naszego wojska – szerokiej

kadry menedżerskiej. By podbić rynki poszerzonej Europy musimy równolegle zadbać o rozwój elit – kandydatów na pułkowników i generałów zarządzania. Można osiągać to w ramach naturalnej selekcji: wychwytywać absolwentów, którzy najlepiej sprawdzili się w praktyce i uruchamiać dla nich specjalistyczne programy kształcenia podyplomowego na najwyższym poziomie. Inny sposób to wyszukiwanie talentów już na studiach, a może nawet w szkole średniej, a następnie pilotowanie tej grupy, poprzez uruchamianie specjalnych ścieżek programowych. Uważam, że w tej ostatniej dziedzinie powinniśmy robić znacznie więcej.

Czym miałyby się wyróżniać programy edukacyjne dla elit? Jeśli teraz myślę o elementach wiedzy wyniesionej ze studiów, które najbardziej przydały mi się w budowaniu i prowadzeniu kilkusetosobowej firmy o ogólnopolskim zasięgu, to w pierwszej kolejności wymieniałbym solidne podstawy w zakresie przedmiotów ilościowych. Uzyskałem je dzięki specjalnej ścieżce programowej, uruchomionej dla tych studentów SGPiS (SGH), którzy nie obawiali się matematyki. Sądzę, że idea nasycenia elitarnych programów kształcenia menedżerów przedmiotami ilościowymi na zaawansowanym poziomie, zachowuje aktualność także obecnie.

b) Internacjonalizacja programu studiów

W wyniku internacjonalizacji programu studiów, absolwent powinien wynieść ze szkoły niezbędną wiedzę o rynkach i operacjach międzynarodowych, a także przekonanie, że wychodzenie na te rynki i konkurowanie z zagranicznymi podmiotami jest czymś naturalnym i oczywistym. Rzecz dotyczy nie tylko uruchomienia specjalistycznych programów dotyczących międzynarodowego businessu, ale także nasyceniu wszystkich przedmiotów problematyką międzynarodową i to w praktycznym, konkretnym wymiarze. Zaryzykuję tezę, że postęp w tej dziedzinie będzie w przyszłości głównym czynnikiem wyróżniającym czołówkę polskich wyższych szkół ekonomicznych od pozostałych.

c) Przeciwwstawienie się klimatowi „mazgajstwa” w businessie

Na zakończenie chcę wspomnieć o sferze, która budzi mój szczególny niepokój, a dotyczy pewnych postaw i cech osobowych menedżerów, moim zdaniem kluczowych dla osiągnięcia powodzenia w businessie. Ponieważ moje pierwsze praktyczne doświadczenia zdobywałem w Stanach Zjednoczonych, zawsze byłem pod wrażeniem cech i postaw moich amerykańskich kolegów, wyrażających się w takich oto głęboko zakorzenionych przekonaniach:

- sukces wymaga wysiłku i długotrwałego, uporczywego działania w pokonywaniu różnego rodzaju trudności,
- nie trzeba się zrażać początkowymi porażkami i walczyć do końca,

- porażka ostateczna jakiejś inicjatywy, projektu czy przedsięwzięcia jest czymś naturalnym i trzeba się z tym liczyć,
- w przypadku porażki należy się podźwignąć i uruchomić następną inicjatywę aż do skutku.

Takie postawy są najbardziej charakterystyczne w sektorze *small business*, ale też wyraźnie są widoczne w kręgach kierowniczych dużych korporacji amerykańskich.

Tymczasem sygnały docierające do środowiska businessowego, a także do kandydatów na menedżerów w Polsce są głównie takie:

- prowadząc business napotykamy na wielkie utrudnienia i bariery o charakterze biurokratyczno-administracyjnym,
- podatki w Polsce są bardzo wysokie i bardzo skomplikowane,
- wszędzie szerzy się korupcja i nie ma szans na uczciwe prowadzenie interesu,
- nasze członkostwo w Unii przyniesie korzyści, bo uzyskamy dostęp do środków pomocowych, dotacji itp. Poza dotacjami występują same zagrożenia, których nie da się pokonać bez pomocy państwa.

Niezależnie od tego, na ile powyższe oceny odzwierciedlają polską rzeczywistość (według mnie są znacznie przesadzone), ich popularyzacja zwłaszcza w mediach prowadzi do tworzenia klimatu dla swoistego „businessowego mazgajstwa”. Z jednej strony, umacnia to postawy pasywne i anty-przedsiębiorcze, a z drugiej daje łatwe usprawiedliwienie dla braku aktywności czy też rezygnacji z działania w konfrontacji z pierwszą porażką.

Moim zdaniem, by skutecznie konkurować na rynkach europejskich czy, szerzej, rynkach światowych, nasi menedżerowie muszą w jak największym stopniu zbliżyć się do profilu amerykańskiego i tym wygrać w konfrontacji, zwłaszcza z ich europejskimi odpowiednikami.

Zdaję sobie sprawę, że rola środowiska akademickiego w omawianej dziedzinie jest ograniczona. Z pewnością możemy wnieść pozytywny wkład akcentując znaczenie takich cech, jak determinacja, wytrwałe dążenie do celu i odporność na przeciwności i porażki w businessie, w ramach pracy dydaktycznej ze studentami.

Podsumowanie

Moja ocena stopnia przygotowania polskich menedżerów do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej jest umiarkowanie optymistyczna

iz tego względu współbrzmi z końcową tezą referatu Prof. Koźmińskiego. Przemawiają za nią dotychczasowe osiągnięcia w budowaniu i powiększaniu kluczowych zasobów, jakimi są kwalifikacje i umiejętności menedżerów. Niewątpliwie najpoważniejszą barierą jest brak w przedsiębiorstwach i gospodarstwach „twardego” zasobu – wolnego kapitału przy restrykcyjnej polityce banków, jeśli chodzi o finansowanie nowych przedsięwzięć inwestycyjnych.

Taka sytuacja stanowi poważne wyzwanie, by tę szansę wykorzystać w momencie, gdy staniemy się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej. Dotyczy to menedżerów, w tym także młodych pokoleń wykształconych Polek i Polaków, przedsiębiorstw, instytucji edukacyjnych, struktur państwowych i samorządowych oraz społeczeństwa jako całości.

Bogusław Skuza

Kapitał intelektualny – perspektywa menedżera

*Nie idźmy tam, gdzie wiedzie droga,
idźmy natomiast tam,
gdzie jej nie ma i zostawmy ślad*
przysłowie japońskie

Kapitał intelektualny! Hasło czy praktyka? Każdy z nas, kto wziął na siebie odpowiedzialność za prowadzenie firmy, dużej czy małej, z całą pewnością niejednokrotnie słyszał o kapitale intelektualnym i jego znaczeniu w rozwoju organizacji gospodarczej. Pojawiające się publikacje książkowe, artykuły, bardziej lub mniej poważnie traktujące o sprawie, znajdują się w podręcznych biblioteczkach każdego szanującego się menedżera. Spotykani przy różnych okazjach konsultanci z całą powagą swojej roli przekonują nas o konieczności wdrożenia zarządzania kapitałem intelektualnym w naszym przedsiębiorstwie proponując swoje niezawodne i niezastąpione rozwiązania.

Menedżer XXI wieku nie może przejść obojętnie wobec tego zjawiska jakim jest odkrycie... człowieka. Po milionach lat ewolucji rodzaju ludzkiego, tysiącletnich dominacji przedmiotów i rzeczy, maszyn i urządzeń uświadomiliśmy sobie w końcu, że wszelki postęp i tworzenie nowych wartości to wytwór pracy człowieka... pracy jego mózgu.

Kapitał intelektualny został obwołany najbardziej pożądanym „surowcem” współczesnego świata i „królem” ostatniej dekady minionego stulecia. W swojej notatce z 1993 roku Richard Karlgaard, redaktor

„Forbes ASAP”, napisał „Wiedza człowieka i zasoby intelektualne są obecnie najbardziej wartościowymi aktywami każdej spółki”.

A kilka lat później, w roku 1996 „Industry Week” odnotował: „Menedżerowie zmagają się tu i teraz, by dostosować się do zmian w przesunięciu środka ciężkości ekonomicznej w przejściu od zarządzania i mierzenia aktywów fizycznych i finansowych, do kultywacji i uznania wiedzy jako najistotniejszego aktu kreacji wartości” (LaBarre 1996).

Menedżerowie stanęli wobec nieodwracalnej konieczności sprawdzenia się w nowej i nieznannej dyscyplinie sprawnego zarządzania, jakim jest rozwój i zarządzanie kapitałem intelektualnym w firmie.

Jak to zrobić? Co zmienić w dotychczasowej praktyce? Gdzie szukać pomocy? Czy w ogóle istnieją przykłady udanego zarządzania kapitałem intelektualnym? Wszyscy zadawali i zadają sobie takie pytania. Szczególnie są one istotne w okresie recesji gospodarczej, kiedy od każdego menedżera oczekuje się kreatywności, umiejętności tworzenia nowych wartości przy okrojonych budżetach rozwojowych i limitach zatrudnienia. Jak zatem wyzwolić tę uwięzioną w organizacji masę krytyczną kapitału intelektualnego? Jak sprawić, aby pracownicy chcieli przełożyć swoją wiedzę i doświadczenia na wiedzę przedsiębiorstwa, a klienci chcieli wpleść się w nasz łańcuch tworzenia nowych wartości? Jak spowodować wzrost wartości finansowej przedsiębiorstwa bez podnoszenia jego kapitału finansowego? Odpowiedź leży w zrozumieniu zmian, jakie zaszły w funkcjonowaniu społeczeństw i gospodarki światowej na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci (Bennis, Spreitzer, Cummings 2001).

Powszechna jest świadomość, jak rewolucja przemysłowa zmieniła oblicze świata. Nowe, ciągle sprawniejsze maszyny produkowały więcej, szybciej, taniej. Otwierały się nowe horyzonty działalności i nowe obszary wiedzy, które jeszcze kilkadziesiąt lat wcześniej nie funkcjonowały w świadomości człowieka. Badania naszej własnej planety, podboje kosmosu wyprowadziły technikę na szczyty ludzkich możliwości. Co najważniejsze jednak, zaczęliśmy rozumieć procesy zachodzące w samym człowieku i powoli, acz bardzo systematycznie, poznawać jego zdolności do tworzenia wartości. Zaczęliśmy poznawać jego mózg.

Na początku lat 50. zgodnie okrzyknięto, że zdolności mózgu wykorzystywane są prawie w 50% jego możliwości. Dzisiaj, pół wieku później, zdajemy się zgadzać z poglądem, że wykorzystujemy mniej niż 1% potencjału zawartego w naszym mózgu. Oznacza to, że gatunek ludzki ma nieograniczone wprost możliwości rozwoju. Że największą barierą tego rozwoju jest sam człowiek i że zadaniem nas wszystkich jest wyzwolenie tych zdolności i tych zasobów intelektu, które drzemią w każdym z nas.

Gdzie dojdziemy jako cywilizacja i gatunek ludzki, jeśli uda się nam podwoić chociażby poziom wykorzystania zdolności twórczych naszego mózgu?

Od tysiącleci wielkim motorem postępu była chęć zdobywania, posiadania, podbijania a sektor, ogólnie mówiąc, militarny był tym największym katalizatorem rozwoju. Działo się tak z dwóch powodów. Posiadał bowiem najczęściej nieograniczone przyzwolenie na prowadzenie wszelkich badań, prób i testów, oraz miał możliwość korzystania z nieograniczonych środków materialnych i zasobów ludzkich. Chęć zapewnienia bezpieczeństwa usprawiedliwiała wszelkie wyrzeczenia i ofiary ponoszone w ostatnim półwieczu. Szalony postęp odnotowany w 2. połowie XX wieku był wszakże w głównej mierze napędzany rywalizacją wojskową i gospodarczą dwóch przeciwstawnych sobie obozów. Podboje kosmosu, badania biologiczne, Internet to chyba najbardziej charakterystyczne przykłady tego rozwoju.

Świat poszedł do przodu, zniknęły (w większości) reżimy totalitarne, pojawiła się szansa na swobodny przepływ wiedzy, na wspólne budowanie nowych wartości. Dzisiaj każdy ma „nieograniczony” wręcz dostęp do wiedzy zgromadzonej w światowych zasobach ośrodków badawczych, instytutów naukowych, uniwersytetów czy też poszczególnych przedsiębiorstw. Ale sam dostęp do tej wiedzy nie gwarantuje nam żadnego postępu. Najważniejsze jest, abyśmy potrafili się uczyć i tworzyć inny, nowy rodzaj tej wiedzy (Kwiatkowski 2000).

Obserwując funkcjonowanie gospodarki i mówiąc o zarządzaniu kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa, należy zwrócić szczególną uwagę na zmiany, jakie zaszły w płaszczyźnie stosunków społecznych zarówno globalnie, jak i w perspektywie pojedynczej firmy. Oto pojawił się wolny pracownik, który w sposób najbardziej jemu odpowiadający wybiera swojego pracodawcę. To pracownik nowej generacji, którego jedyne ograniczeniami są jego własne umiejętności i własna wyobraźnia.

Wolny pracownik to wprowadzenie nowej demokratycznej zasady funkcjonowania przedsiębiorstw, to odłożenie na bok istniejących latami hierarchicznych i biurokratycznych modeli myślenia o działalności gospodarczej. I właśnie tu upatrywać należy największego wyzwania dla każdego menedżera. Przyzwyczajeni do obcowania z cyframi, procesami, urządzeniami, obarzeni codziennym obowiązkiem dostarczania dobrych i coraz lepszych wyników finansowych najczęściej zapominamy o prawdzie podstawowej – że firma to tylko ludzie. Sam kapitał finansowy, wsparty kapitałem organizacyjnym przedsiębiorstwa, jest całkowicie bezużyteczny jeśli nie będzie włączony do niego człowiek (Lawler 2001).

A zatem wyzwania związane z kapitałem intelektualnym, umiejętnością jego wyzwalania, utrwalania i przekształcania w trwałe dobro

każdej firmy muszą być podstawowym zadaniem każdego menedżera. W kręgu jego bezpośredniego zainteresowania winny znajdować się wszelkie procesy społeczne i grupowe, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie, tak aby w oparciu o posiadane instrumenty i procesy mógł on stymulować tworzenie otoczenia wspierającego swobodny przepływ informacji i wiedzy w ramach całej organizacji. Jak więc dodać pracownikowi odwagi do myślenia w inny sposób, do poszukiwania nowych rozwiązań, do łamania istniejących wzorców, tworzenia w nim klimatu wolności twórczej i odpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa?

Menedżer musi wiedzieć, że umiejętności społeczne stanowią motor i gwarantują wzrost firmy. Jan P. Carendi, jeden z twórców i realizatorów sukcesów Skandia AFS¹, zwykł mawiać na spotkaniach ze swoimi dyrektorami regionalnymi, że „dzisiejszy lider to przede wszystkim człowiek obdarzony umiejętnościami i kompetencjami w zakresie tworzenia sfery warunków społecznych w przedsiębiorstwie”. Właściwy dobór pracowników pod względem posiadanych przez nich kwalifikacji zawodowych musi być skorelowany z odnalezieniem kompetencji społecznych, które będą decydowały o ich przydatności dla przedsiębiorstwa oraz zaangażowaniu w proces tworzenia nowych wartości. To właśnie kompetencje społeczne decydują o akceptowaniu i dzieleniu się wartościami wspólnymi przedsiębiorstwa i jego kulturą.

Kultura i system wartości funkcjonujący w firmie wpływa na przebieg procesów organizacyjnych i sposób podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach. Tworzenie kultury wysokiego zaufania jest strategicznym zadaniem menedżera, który chce odnosić sukcesy na polu zarządzania kapitałem intelektualnym.

Czym jest kultura wysokiego zaufania? Jak ją budować? Kultura wysokiego zaufania powinna być postrzegana jako umiejętność zapewnienia dyscypliny realizacyjnej postawionych przed organizacją zadań w połączeniu z utrzymaniem wolności funkcjonalnej struktur i jednostek (Be Focused and Have Freedom). Nieodłącznym elementem kultury wysokiego zaufania jest nagradzanie sukcesów, ale też dopuszczanie porażek w procesie tworzenia (Be Accountable for Success but It Is OK. to Fail)². I wreszcie – motywowanie do ciągłego uczenia się jako nieodzownego elementu odtwarzania i rozbudowywania zdolności twórczych przedsiębiorstwa (Motivate Lifelong Learning).

¹ Skandia AFS (Szwecja) – wiodąca globalna instytucja finansowa, wyspecjalizowana w oferowaniu długookresowych planów oszczędnościowych i inwestycyjnych, od wielu lat postrzegana jako prekursor w praktycznym stosowaniu zarządzania kapitałem intelektualnym jako podstawowego instrumentu wzrostu przedsiębiorstwa. Zob: <http://www.skandia.com>

² Angielskie określenia zaczerpnięte z prezentacji Jana P. Carendi, Skandia AFS.

Zarządzanie i rozwój kapitału intelektualnego to wyzwanie ukierunkowane na tworzenie nowych wartości, a zatem na stymulowanie innowacyjności, która pozwala przedsiębiorstwu zachować przewagę konkurencyjną na szybko zmieniającym się rynku wstrząsanym gwałtownymi zaburzeniami i stresem. Wyzwolenie innowacyjności, jakkolwiek jest celem wielu przedsiębiorstw, przypomina czasami walkę w wiatrakami. Okazuje się bowiem, że największym jej wrogiem są... menedżerowie. Zakorzenione przez wiele lat postawy ochrony własnej pozycji i samodzielności w wykonywaniu zadań, są dzisiaj poważnym obciążeniem. Zarządzanie było utożsamiane z władzą. To oni czują się najbardziej zagrożeni wszelkimi zmianami.

To oni, menedżerowie, mają najwięcej do stracenia w przypadku pojawienia się nowych talentów, pomysłów, nowego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jak spowodować, aby „słonie” zechciały ustąpić miejsca „pchłom”³?

Jak wykreować te wszystkie cechy, które pozwolą menedżerom spełnić swoją rolę w procesie zarządzania i tworzenia kapitału intelektualnego? Współcześni „prorocy” i „guru” kształtowania przywództwa zdają się zgadzać tylko w jednym punkcie. Stary model tak skuteczny i efektywny jeszcze w latach 70. ubiegłego wieku musi odejść bezpowrotnie. Stanowisko i staż pracy nie są synonimem bezpieczeństwa i autorytetu. Zarządzanie, które przez dziesięciolecia nie miało nic wspólnego z wykonywaniem, jest przeszłością. A wielkie sukcesy, popularność, uznanie może być przyczyną jutrzejszej porażki (*vide* przypadek zbankrutowanej spółki Enron uznanej w latach 1999 i 2000 za najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwo przez Fortune Magazyn oraz jej prezesa Kennetha Ley'a).

Wydaje się, że nowy model lidera-menedżera przewiduje, iż będzie on musiał robić po prostu więcej, aby móc sobie przypisać tytuł kwalifikowanego pracownika. (W wielu firmach, np. prawniczych, menedżer posiada bezpośredni kontakt z klientem i jest zaangażowany w jego obsługę).

Autorytet musi być wykuwany codzienną pracą i udziałem w realizacji postawionych zadań, a pozycja funkcjonalna jest przypisana do umiejętności kreowania pozytywnego klimatu wokół pracownika i jego spraw zawodowych. Kwalifikowany menedżer powinien być stymulatorem do rozwoju wszelkiego rodzaju więzi i poczucia wspólnoty. Budowanie relacji i interakcji indywidualnych i zespołowych nie może pozostać obojętne na sferę prywatnego życia członków tych grup (Davenport 2001) (i nie ma to nic wspólnego z tworzeniem związków

³ Określenia odnoszą się do stwierdzeń zawartych w artykule Handy 2001.

zawodowych lub hermetycznie zamkniętych grup zawodowych, których język i działalność jest niezrozumiała dla pozostałych pracowników przedsiębiorstwa).

Zmiany społeczne, większa zamienność ról kobiety i mężczyzny w rodzinie oraz jakże naturalne dążenie do lenistwa są istotnymi elementami, kształtującymi bieżące stosunki i warunki pracy. Tradycyjne powiedzenie „życie jest krótkie a praca długa” nakłada na przedsiębiorstwo i menedżerów nowe wyzwanie uczynienia pracy i jej środowiska radosnym i przyjemnym. Niespełnienie tego warunku oznacza utratę kwalifikowanych pracowników, którzy potrafią z pasją i najwyższym zaangażowaniem włączyć się w realizację zadań przedsiębiorstwa⁴. Życie w biznesie nabrało ogromnej szybkości a kwalifikowani pracownicy chcieliby, korzystając z kultury swojej firmy, dotrzymać kroku wszelkim zmianom. I nie ma nic bardziej irytującego, niż organizacja, która wolno i ślamazarnie odpowiada na wyzwanie czasu z powodu swojej biurokracji i wewnętrznej inercji. Bardzo ważnym wyróżnikiem dzisiejszego kwalifikowanego pracownika jest to, że nie chce się on angażować w realizację projektów i celów tylko dlatego, że ktoś potrafił mu je nakreślić, ale raczej dlatego, że się sam z nimi identyfikuje i w nie wierzy.

Zaufanie jest fundamentem każdego biznesu. Zaufanie zawarte jest w każdej transakcji handlowej. Dla menedżera zaufanie jest tak samo istotne, jak jest istotne w budowaniu relacji z klientami. Thomas A. Steward w swoim opracowaniu *Trust me on this* pisze, że zaufanie jest twarde i musi być postrzegane jako sztywny element działalności. Twierdzi, że zaufanie powinno być dokumentowane, a nawet mierzone.

Zwykło się mówić, że budowanie zaufania jest jak napełnianie beczki wodą kropelka po kropelce. Tak menedżer musi widzieć swoją rolę i miejsce w organizacji. Musi działać w długim okresie. Wspomniana wcześniej Skandia AFS za fundament swojej działalności przyjęła następujące zasady:

- Po pierwsze – buduj z długookresowym horyzontem i na stabilnych systemach wartości.
- Po drugie – popieraj płaskie struktury organizacyjne, umożliwiające łatwą i skuteczną komunikację oraz przekazującą uprawnienia wykonawcze do pracowników liniowych.
- Wreszcie po trzecie – powstrzymuj się od krótkookresowych działań i krótkookresowych rozwiązań.

⁴ Liczne opracowania wskazują, że dzisiejsi – nowi liderzy posiadają autentyczną pasję w realizacji swoich obowiązków, a klimat pracy jest podstawowym warunkiem pozostania u danego pracodawcy. Kanter and Bennis określają ten klimat mianem 5F's – fast, flexible, focused, friendly and fun.

Budowanie kapitału intelektualnego i zarządzanie nim stawia przed menedżerami wyzwania przewidywania przyszłości. Przypomina to często zabawę wariatów. W przeszłości zdarzały się dosyć zabawne historie z przewidywaniem przyszłości, jak choćby ta, związana z osobą jednego z kolejnych komisarzy Urzędu Patentowego USA, który w roku 1899 stwierdził, że „wszystko co było do wynalezienia, zostało już wynalezione”.

Przyszłość nie jest przeszłością. Przyszłość jest bardzo niepewna, ale zawsze przeszłość zostanie istotnym elementem tworzenia przyszłości. Menedżerowie mają specjalną misję do spełnienia w planowaniu tej podróży w przyszłość. Teoretycy i praktycy zarządzania określają cztery główne zadania menedżerów w kształtowaniu przyszłości.

Po pierwsze, do ich zadań należy obalenie panującego mitu, że przywództwo jest przypisane do tych najwyższych stanowisk. Przywództwo jest obowiązkiem i pracą każdej osoby zaangażowanej w proces tworzenia wartości. Bez względu na miejsce jakie zajmujesz i ubranie, które nosisz, masz obowiązek dobrze wykonywać swoje obowiązki, a swoimi kompetencjami i rzetelnym zrozumieniem wykonywanych zadań wspierać realizację celów przedsiębiorstwa.

Przywództwo nie jest w zapisane w genach, jest raczej zbiorem praktyk, których można się nauczyć. Badania prowadzone przez liczne instytucje pokazują, że zwykli, normalni ludzie potrafią prowadzić zespoły i pojedyncze osoby do niezwykłych zadań. Zatem nauka przywództwa jest obowiązkiem wszystkich i każdego z osobna.

Po drugie, przywództwo to relacje. W dobie rewolucyjnych zmian technologicznych, wirtualnej rzeczywistości, powstawania i upadku „dotkomowych” imperiów, okazuje się wciąż, że budowanie przywództwa zawiera się w budowaniu bezpośrednich relacji i związków międzyludzkich. Czasami są to relacje jeden do jednego, czasami jeden do wielu. W samym sercu relacji jest zaufanie. Nie można przewodzić ludziom, jeśli nie posiada się ich zaufania. Wyróżnikiem numer jeden, w badaniach przeprowadzonych na wielkich korporacjach umieszczonych na liście Financial Times 1000 i wśród indywidualnych nabywców internetowej witryn sprzedaży, jest właśnie zaufanie.

Po trzecie, przywództwo oznacza działanie. Przywódcy skupiają wokół siebie inicjatywę. Czekanie na pozwolenie nie leży w charakterze przywódców. Tworzenie nowej organizacji, restrukturyzacja istniejącej firmy, poprawa warunków socjalnych, wzbogacanie jakości życia ludzi wymaga ducha aktywności. Zmiany są z reguły przedmiotem obaw i lęków, związanych z koniecznością dostosowywania się do nowych warunków, poddania się nowym procedurom. Zmiany tworzą bariery psychiczne uniemożliwiające sprawne przeprowadzenie zamierzonych

transformacji. Z tego punktu widzenia znacznie korzystniejsze jest prowadzenie małych projektów, które, jeśli zakończone są sukcesem, budują zaufanie i podnoszą poziom zainteresowania zmianami.

I wreszcie **po czwarte**, przywództwo i jego rozwój to samokształcenie. Guru zarządzania Warren Bennis nazywa „zarządzanie sobą” (znajomość własnych umiejętności i efektywności ich wykorzystania) przykazaniem każdego przywódcy. „Zarządzanie sobą” jest krytycznym elementem, ponieważ cytując dalej W. Bennis – „bez niego liderzy i menedżerowie mogą wyrządzić więcej krzywdy niż dobra. Podobnie do niekompetentnych lekarzy, niekompetentni menedżerowie mogą uczynić życie gorszym, spowodować u ludzi utratę zdrowia i chęci do życia. Niektórzy menedżerowie są sami przyczyną własnych ataków serca i załamań nerwowych, ale jeszcze gorzej, jeśli niektórzy z nich robią karierę i powodują choroby swoich pracowników”.

Zarządzanie samym sobą, znalezienie recepty na własne życie, jest najtrudniejszym elementem zarządzania kapitałem intelektualnym. Ale do czasu poznania samego siebie, swoich zalet i słabości, określenia co się chce i dlaczego, nie można odnieść sukcesu w żadnym „twardym” znaczeniu tego słowa. Świadomość jest czynnikiem formującym etyczny i moralny wymiar gatunku ludzkiego. W ramach przywództwa mieści się wnoszenie zmian w życie pojedynczych ludzi jak i całych społeczności. Kształtowanie przywództwa jest jak gra w perfekcyjność. Przywództwo nie jest dla ludzi „perfekcyjnych”. Jeśli zbliżamy się do granicy perfekcyjności, nikt nie chce z nami grać dalej. Tym, co czyni tę grę ekscytującą jest proces odkrywania nieznanego i prawdopodobnego. Stałe kształcenie się jest fundamentalnym elementem budowania przywództwa dla każdej osoby zaangażowanej w proces tworzenia i zarządzania kapitałem intelektualnym.

Elementem tym bardziej istotnym w warunkach gospodarki globalnej, gdy tradycyjna rywalizacja firm czy jednostek zastąpiona jest coraz bardziej rywalizacją całych narodów. Powszechnie znane określenie „knowledge based economy” (Kukliński 2001) to nic innego, jak poszukiwanie drogi rozwoju każdego państwa w oparciu o zdolność intelektualną jego obywateli. Tylko takie państwo i tylko taki naród, które potrafią doprowadzić do wytworzenia zbiorowego kapitału intelektualnego swoich obywateli, może aktywnie uczestniczyć w dalszym rozwoju gospodarki światowej, przyszłej cywilizacji gatunku oraz zagwarantować swoim obywatelom bezpieczeństwo i dobrobyt.

Menedżerowie mają w tym zadaniu swoją wielką rolę jako orędownicy nowego porządku i nowej wizji wykorzystania mądrości zbiorowej, jaką jest kapitał intelektualny gromadzony w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Nasza zdolność do rozwoju jest tym czynnikiem, który prowadzi nas przez życie i pozwala odkrywać ciągle nowe możliwości w nas samych, naszych pracownikach i w naszym świecie.

Prawdziwe zadanie menedżera w kształtowaniu i zarządzaniu kapitałem intelektualnym polega na powrocie do naturalnych cech każdego człowieka. Umiejętności uczenia się i dzielenia się wiedzą. Umiejętności te są nam dane z pierwszym krzykiem dziecka przychodzącego na świat. Uczy się ono szybko i stale, korzystając z zapasów informacji zgromadzonych przez rodziców, a z biegiem czasu sięga po nowe ich źródła. W ten sposób kultywujemy i regenerujemy zdolność społeczeństwa do dalszego rozwoju. W swojej historii gatunek ludzki prowadził nieustanną rywalizację o przetrwanie. Poczucie sukcesu i porażki są głęboko zapisane w naszej psychice. Dzisiaj próbujemy ten bezwzględny świat uczynić barwniejszym, przyjemniejszym, bardziej przystępnym i przyjaznym.

Urszula Ornarowicz

Menedżer XXI wieku – perspektywa organizacji¹

Wprowadzenie

Zmiany, jakie zachodzą w organizacji od końca ubiegłego wieku, ich zakres i tempo powodują, że coraz bardziej niedostosowany do nich zdaje się być proces ich postrzegania, opisu, rozumienia. Przyzwyczailiśmy się do tradycyjnego rozumienia organizacji, do postrzegania wielu złożonych bytów, instytucji, jako organizacji, do tradycyjnego rozumienia zarządzania, do sytuowania menedżera w organizacji i definiowania go jako gospodarującego jej zasobami i/lub realizującego określone funkcje kierownicze.

Wobec tego, że zmienia się zarówno rodzaj, jak i sposób rozumienia zasobów, elementów organizacji (systemu), zachodzących między nimi relacji, zmianie ulec powinno również rozumienie całości, jakie one tworzą, być może nie do końca słusznie nazywanych organizacjami.

Inne rozumienie całości i form jej przejawiania się, pozwoli, jak sądzę, inaczej niż dotychczas postrzegać i rozumieć menedżera w organizacji.

¹ Przedstawiony tekst nawiązuje do pogłębionych rozważań na ten temat, zawartych w pracy habilitacyjnej autorki: Ornarowicz 2006.

1. Zasób organizacji dawniej i dziś

Zasób w ekonomii oznacza przedmiot, w materialnym jego rozumieniu, przydatny w działalności człowieka. Szerzej, bo nie tylko w odniesieniu do przedmiotów materialnych, definiuje zasób P.F. Drucker, jako coś, czemu przypisać można wartość ekonomiczną przez to właśnie, że znalazło w tej działalności zastosowanie (Drucker 1992: 39). Stosując język prakseologii, należałoby do zasobów zaliczyć: po pierwsze – aparaturę, czyli przedmioty, takie jak narzędzia, maszyny, którymi posługuje się sprawca działania; po drugie – materiał, tworzywo stanowiące przedmiot obróbki, czyli obiekty przyrody nieożywionej i ożywionej, w tym ludzi; po trzecie, w szczególnym przypadku – samego sprawcę².

Wśród tak rozumianych zasobów być może wskazać można jeszcze energię, zasoby finansowe, ale zdaje się brakować tam miejsca na nazywane dziś zasobami: wiedzę, kapitał intelektualny, kompetencje, talent, wartość jako taką, ryzyko, niepewność itp. Rodzi się więc pytanie: jak rozszerzone rozumienie zasobów ma się do organizacji i tradycyjnie rozumianego zarządzania jako gospodarowania tymi zasobami? Czy wystarczy wskazanie różnych, zidentyfikowanych w organizacji zasobów i objęcie ich procesem gospodarowania, by mówić o zarządzaniu organizacją? Na ile wzrost roli zasobów niematerialnych, symbolicznych, utrudnia ich identyfikację w organizacji, ich „przypisanie” do organizacji, na ile powoduje, że gospodarowanie nimi wykracza poza granice organizacji?

Zasoby organizacji traktować można jako jej elementy. Czy są to jednak zawsze elementy w wąskim, tradycyjnym rozumieniu? Na ile są elementami konstytuującymi organizację?

2. Elementy organizacji i interesariusze

Rozumienie elementów organizacji jako elementów systemu dziś nie jest już jednoznaczne. Dotychczasowe rozumienie nazwy: „elementy” w ścisłym jej znaczeniu jako „elementy wewnętrzne”, czyli takie, które „tkwią w systemie” (Bocheński 1993: 173), staje się zbyt wąskie. Dziś uznawany zakres nazwy „elementy systemu” obejmuje również

² Zob. hasło: „Działanie”, w tym omówienie elementów analizy pojęciowej działania w: Pszczołowski 1978: 57.

tw. „elementy zewnętrzne”, czyli te spośród obiektów znajdujących się poza systemem, „bez których nie może on istnieć lub działać”, których istnienie jest „konieczne” dla systemu (ibidem).

Istotną część spośród tych „elementów zewnętrznych” stanowią określone osoby i grupy społeczne, mające pożądaną wpływ na system. Ich „zewnętrzność” i równoczesną „przydatność” dla systemu wyrażają określenia takie jak: „klientela” (Drucker 1995: 227–212), „partnerzy” (Dworzecki 2002; Romanowska, Trocki 2002: 48; Romanowska, Trocki 2002a), „publiczność” (Drucker 1995: 227), „strategiczni kibice” (Obłój 2001: 109), „grupy zainteresowane w funkcjonowaniu organizacji” (Kozłowski 2004: 26). Jako wyraz zróżnicowania stopnia przydatności dla systemu tych „elementów zewnętrznych” przyjmuje się niekiedy sposób kwalifikowania ich do dwu różnych klas, odnoszonych odpowiednio do tzw. bliższego lub dalszego otoczenia systemu.

Te właśnie „elementy zewnętrzne” stanowią znaczącą część desygnatów utrwalonej już w literaturze nazwy interesariuszy (*stakeholders*). Jednak w szerszym rozumieniu nazwa interesariuszy odnosi się do jednostek i grup, wewnątrz lub na zewnątrz organizacji, które pozostają z nią w relacjach dwukierunkowych, określanych na dwa sposoby: 1) jednostki i grupy, które mają możliwość wpływania na organizację i uznawane są przez nią za niezbędne, a przy tym odnoszą korzyści lub ponoszą szkody na skutek funkcjonowania organizacji; 2) jednostki i grupy, które mają możliwość wpływania na organizację i nie są uznawane przez organizację za niezbędne, a przy tym doświadczają skutków funkcjonowania organizacji. Najszerszy zakres nazwy interesariuszy obejmuje również i takie jednostki i grupy, które pozostają tylko w jednokierunkowych relacjach z organizacją: bądź takie, które mają jakikolwiek wpływ na organizację, bądź przeciwnie – takie, które same podlegają jej wpływowi³.

Bez względu na kierunek relacji łączących interesariuszy poszczególnych grup z organizacją, kwalifikuje się ich bądź jako „przyjaciół”, bądź jako „wrogów” organizacji. Relacje z tymi pierwszymi to głównie: ich pozyskanie i nawiązanie współpracy, relacje z drugimi to: osłabianie, łagodzenie ich wpływu na organizację w drodze walki z nimi, współzawodnictwa, ale również współpracy (Morgan 2000: 326). Stawia to organizację w nowo wyznaczonej jej roli „poszukiwania równowagi między rywalizacją i współdziałaniem” (Romanowska, Trocki 2002: 46).

Wprowadzenie nazwy elementów systemu rozszerzonej o „elementy zewnętrzne”, jak również wprowadzenie nazwy interesariuszy, podaje

³ Na temat różnych spotykanych w literaturze zakresów nazwy *stakeholders*: Cyfert i Krzakiewicz 2001: 93–96.

w wątpliwość dotychczas przyjęte rozumienie instytucji jako organizacji. Rodzą się pytania: na ile elementy jako takie wyznaczają granice organizacji, na ile elementami organizacji mogą być interesariusze tej lub innej klasy, na ile granice organizacji wyznaczają nie same elementy, a relacje zachodzące między kwalifikowanymi na różne sposoby elementami organizacji, czy też między organizacją i jej interesariuszami? Pojawia się też trudność związana z zakwalifikowaniem pewnych relacji między organizacją i jej interesariuszami, bądź jako relacji wewnątrzorganizacyjnych, bądź jako funkcji pełnionej przez organizację w jej otoczeniu, przy rozumieniu funkcji w języku funkcjonalistów, jako ogółu zmian wywoływanych przez system w jego otoczeniu (Malinowski 1958: 38, 41). Zasięg tych relacji, w organizacji, z wyznaczeniem obszaru postrzegania jej funkcji, jak też z wyznaczeniem obszaru zarządzania organizacją.

3. Funkcje organizacji

Organizacje rozszerzają zakres swych dotychczasowych funkcji nie tylko o funkcje zbieżne z dotychczasową ich działalnością, a tym samym z funkcją wyznaczoną im do realizacji, czyli nie tylko o funkcje związane, jak to określa J.M. Bocheński, z „immanentnym celem głównym”⁴ owej działalności, ale również o funkcje względem tej działalności jakościowo różne. Wyraża się to w tym, że organizacje realizujące funkcje gospodarcze uzupełniają je o funkcje społeczne, polityczne, ekologiczne, moralne i inne. Korporacje stają się, używając słów A. Tofflera, „wielozadaniową instytucją jutra” (Toffler 1997: 366). Organizacje pozagospodarcze, przeciwnie – podejmują działalność gospodarczą. Ten fakt dwukierunkowości tendencji zmiany funkcji wyraża S. Kwiatkowski słowami: „Organizacje niegospodarcze zmuszane są do coraz większej gospodarności, a gospodarcze przywiązują coraz częściej znaczenie do nieinteresujących ich niegdyś problemów...” (Kwiatkowski 2000: 79).

Oznacza to, z jednej strony, tendencję zaniku dominującej roli funkcji wyznaczonej organizacji do realizacji, z drugiej zaś – znaczną utratę stopnia zorganizowania całości nazywanych dotąd organizacjami.

⁴ J. M. Bocheński określa cele immanentne działania jako wynikające z istoty wykonywanych czynności i niezależne od woli działającego i przeciwstawia je celom transcendentnym (zamiarom) zależnym od woli ludzkiej. Za immanentny cel główny przedsiębiorstwa przemysłowego uznaje produkcję, przy czym do innych celów immanentnych zalicza przeżycie przedsiębiorstwa, jego rozrost i racjonalność (Bocheński 1993: 180, 182, 184).

4. Instytucja-organizacja, czy całość nieorganiczna?

Zmiany w postrzeganiu instytucji w różnych jej aspektach, z których kilka tu wskazałam, upoważniają, jak sądzę, do ogólnego stwierdzenia, że dzisiejszym potrzebom rozumienia instytucji nie odpowiada już dotychczasowe jej rozumienie jako organizacji w dosłownym znaczeniu, a więc jako całości, która dzięki współdziałaniu jej elementów realizuje ściśle określoną funkcję. Dzisiejsza instytucja jest specyficzną całością, która m.in. charakteryzuje się tym, że:

- nie wszystkie elementy tej całości są elementami jednakowo trwałymi, jednakowo mocno z nią związanymi, zmienny bywa ich skład i rodzaj;
- relacje współdziałania między elementami całości, zwane kooperacją pozytywną współwystępują nierzadko z kooperacją negatywną – walką;
- w całości pełni w otoczeniu wiele różnych funkcji, wśród których ta, związana z jej immanentnym celem głównym, niekoniecznie jest dominująca i wspomagana przez realizację pozostałych funkcji;
- realizacja tych różnych funkcji wiąże się z wykorzystaniem wielu form „przejawiania się całości” – rozmaitych rozwiązań strukturalnych, stosowanych bądź z uwzględnieniem następstwa czasowego, bądź współwystępujących ze sobą w tym samym czasie.

Cechy te jednoznacznie opisują całość, która przez przedstawicieli ogólnej teorii systemów sytuowana jest pomiędzy skupiskami (konglomeratami) i organizacjami, która zwana jest całością nieorganiczną i utożsamiana z najbardziej ogólnym rozumieniem systemu. Nazwą całości nieorganicznych w tym znaczeniu posługują się m.in.: I.W. Blauberg, W.N. Sadowski, E.G. Judin, a także T. Kotarbiński (Blauberg, Sadowski, Judin 1973: 32–33; Kotarbiński 1965: 103–104). W literaturze do przykładów tak pojmowanych całości zalicza się zwykle różnego rodzaju grupy, zgrupowania, gromady, kolonie, konfederacje.

Szersze, bo wychodzące poza ramy organizacyjne, widzenie dzisiejszych instytucji zdaje się być zasadne również wtedy, gdy instytucje te traktuje się jako elementy składowe innej całości, jaką jest np. grupa spółek powiązanych kapitałowo (holding), czy sieć przedsiębiorstw.

Przedstawianie całej instytucji jako całości nieorganicznej nie wyklucza przedstawiania jej jako organizacji. Ten drugi przypadek jest jednak przypadkiem szczególnym, dotyczy bowiem postrzegania instytucji jedynie jako organizacji ukierunkowanej na realizację immanentnego

celu instytucji, którym najczęściej jest statutowo wyznaczona jej funkcja. Kategoria organizacji pozwala też opisać poszczególne, wyodrębnione jednostki organizacyjne tej instytucji, jako organizacje realizujące wyznaczone im cele, wynikające z profilu działania każdej z tych jednostek.

Oba modele: całości nieorganicznej i organizacji okazują się przydatne przy opisie zarządzania i definiowaniu menedżera.

5. Zarządzanie z perspektywą organizacji

Zarządzanie to gospodarowanie zasobami, jednak rozpatrywane zawsze w odniesieniu do organizacji. Ową organizacją dla znacznej większości zarządzających jest jednostka organizacyjna. Zarządzający gospodaruje wszystkimi powierzonymi mu zasobami jednostki, mając na względzie funkcję wyznaczoną tej jednostce do realizacji. Tak jest na przykład w przypadku zarządzania jednostkami określanymi jako funkcjonalne.

Inna jest rola zarządzającego jednostką organizacyjną o znacznym stopniu autonomii. Gospodaruje on przynależnymi do tej jednostki zasobami, uwzględniając jej cele, ale zobowiązany jest przy tym również do uwzględniania perspektywy innej organizacji – perspektywy całej instytucji, realizowanych przez nią funkcji, ze szczególnym uwzględnieniem grupy jej celów immanentnych. W literaturze wtedy mówi się o „hierarchicznej dwoistości funkcji” zarządzającego „w górę”, jako uwzględniającego perspektywę „superskuktury”⁵. Szczególnym przypadkiem „dwoistości funkcji” zarządzania jest funkcja kierująca całą instytucją.

Uważam, że owa „hierarchiczna dwoistość funkcji” jest wyznacznikiem szczególnego rodzaju zarządzania, które nazywam menedżerskim. Funkcja realizowana przez zarządzającego na poziomie „podstruktury” stanowi zaledwie warunek bycia menedżerem. Dopiero uwzględnienie w zarządzaniu perspektywy całej organizacji, z jej immanentnym celem widzianym na tle funkcji całej instytucji, czyni z zarządzającego menedżera. Występuje on przy tym w roli polityka, godzącego z perspektywy interesów organizacji rozbieżne interesy ludzi i grup, pozostających w jej sferze wpływu.

⁵ Nazwą taką posługuje się m.in. Laszlo 1978: 94.

Dariusz Jemielniak

Dylematy Dilberta – o postrzeganiu menedżerów przez programistów¹

*Tako rzeczce mistrz programowania:
Niechaj programistów będzie wielu,
a menedżerów mało
– wtedy wszyscy będą produktywni*
(James, 1986)

Geneza konfliktu specjalista-menedżer

Jak twierdzi Schein (1991) poszczególne jednostki (np. założyciele firm, dyrektorzy, a więc przede wszystkim osoby pełniące funkcje menedżerskie) mogą wywierać dominujący wpływ na kształt relacji i kulturę organizacji. Jednakże, jak wskazuje wielu autorów (por. Rosen 1991; Kunda i Van Maanen 1999) kultura organizacji z perspektywy menedżerskiej może różnić się znacznie od postrzegania jej przez pracowników, a w szczególności różne grupy zawodowe. Co więcej, kultury

¹ Niniejszy tekst ukazał się pierwotnie w czasopiśmie *Prakseologia* (Jemielniak, 2007). W niniejszej wersji został nieznacznie uzupełniony i poszerzony o aktualną literaturę przedmiotu.

zawodowe często mogą kształtować się w opozycji do kultury menedżerów i ich perspektywy kultury organizacyjnej. Zarządzanie zatem niemal zawsze ma charakter międzykulturowy (Koźmiński 2004).

Chociaż wielu teoretyków twierdzi, że „menedżerowie i profesjonalści (a zwłaszcza inżynierowie) są tymi, którzy najbardziej identyfikują się z firmami, dla których pracują” (Kunda i Van Maanen 1999: 64), i w związku z tym mogliby być postrzegani jako naturalni sojusznicy, wielu badaczy zauważa jednocześnie, że „menedżerowie uczą się wykorzystywać do ostatka inżynierów i grupy projektantów” (Kunda 1992: 44). Nie jest więc zaskakujące, że w wielu firmach zaobserwować można pogłębiający się konflikt właśnie między menedżerami a specjalistami (Hall 1986; Trice 1993).

Według Scheina (1985) istotną własnością przywództwa jest zdolność manipulowania kulturą, wpływania na symbole, normy, wartości i założenia. Choć kultury z trudem poddają się prostej manipulacji, zgadzam się, że charakterystyczną cechą kultur profesjonalnych jest dążenie do wyzwolenia spod kontroli menedżerskiej i zapobieganie rutynie (Trice 1993). Ciekawe wydaje się zatem zbadanie tego konfliktu w przypadku programistów, których zawód w szczególny sposób opiera się na unikalnej wiedzy.

W wielu współczesnych organizacjach podejmuje się próby łagodzenia opozycji menedżerowie-specjaliści (Kunda 1992). Np. w IBM (w książce Kundy występującym pod pseudonimem High Technologies Corporation) inżynierowie-programiści podczas różnych szkoleń byli usilnie przekonywani, że unikalna kultura firmy jest szczególnie nastawiona na pracowników, a wśród jej licznych zalet istotnie wyróżnia się brak podziału na menedżerów i inżynierów, zaufanie dla kompetencji profesjonalistów, brak przepaści między osobami o różnym autorytecie formalnym, zanik tradycyjnej struktury, podejmowanie decyzji na poziomie późniejszych realizatorów itp. Jednak, jak zauważają Kunda i Van Maanen (1999), jest to często gra pozorów – obietnice braku zwolnień okazują się być bez pokrycia, a – choć faktycznie wiele korporacji wprowadza procedury zwiększające kreatywność, komfort pracy itp. – to w naprawde istotnych kwestiach, jak restrukturyzacja, outsourcing, zamykanie fabryk, zwolnienia, nie ma mowy o żadnej równości i rolę odgrywa tradycyjna hierarchia.

Programiści są szczególnie interesującą grupą zawodową także dlatego, że reprezentują bardzo silną (kontr)kulturę (Trice i Beyer 1993; Kunda i Van Maanen 1999; Barley i Kunda 2004), a jednocześnie są sztandarowym przykładem „pracowników wiedzy”, pracujących pod niezwykłą presją i bardzo stresującym środowisku (Kidder 1981; Gephart 2002), często w organizacjach posługujących się *kontrolą*

normatywną (Kunda, 1992). Nie może to pozostawać bez wpływu na ich relacje z kierownictwem – rzadko jest jednak przedmiotem analizy. Dopiero od niedawna jest również przedmiotem zainteresowania także polskich badaczy (Czarkowska 2006; Latusek 2008; Postuła 2007; Jemielniak 2008).

W tym świetle warto zastanowić się, jak programiści postrzegają menedżerów, jaki jest ich stosunek do organizacji, w których pracują, jak postrzegają swój własny zawód i karierę, wreszcie: w jaki sposób sprawowana jest kontrola nad produktem (która z kultur dominuje wg typologii Trice'a i Bayer 1993) i w jaki sposób rozwiązywany jest konflikt między tymi dwiema grupami, jeżeli do niego dochodzi.

Metoda badań

Niniejszy tekst opiera się na etnograficznym studium trzech polskich przedsiębiorstw z branży IT. Wykorzystane metody obejmują otwarte, mało ukierunkowane wywiady (43 programistów i 4 menedżerów), *shadowing*, a także *storytelling*, należą więc do metod jakościowych, inspirowanych antropologią organizacji i teorią ugruntowaną (Konecki 2000; Kostera 2003). Wszystkie rozmowy były nagrywane i transkrybowane za zgodą rozmówców (których prawdziwe imiona zostały usunięte z tekstu w trosce o anonimowość badanych), każdy wywiad trwał 50-70 minut. Rezultaty badań mają charakter performatywny, a nie ostensywny (Latour 1986; Jemielniak 2002): celem analizy jest zaprezentowanie punktu widzenia badanej grupy, a nie stworzenie teoretycznego modelu, a autor przyjmuje nieuprzywilejowaną rolę badacza (Greenwood i Levin 1998). Dane poddane analizie są z pewnością częściowo wynikiem zbiorowych stereotypów. Stereotypy są jednak także użytecznym przedmiotem badań – to za ich pomocą powiela się kultura zawodowa, stanowią istotny przejaw nadawania sensu rzeczywistości organizacyjnej (Boje 1991), konstruowanej w interakcji (Weick 1969/79). Dlatego celem analizy nie jest ustalenie „jak jest naprawdę”, a prezentacja obrazu, jaki rozmówcy kreślą i kreują na potrzeby wywiadu².

² mimo, że jest to specyficzny rytuał interakcyjny (Goffman 1967), przyjmowana w nim poza wynikiem z tego, co środowisko programistów uważa za możliwe do przyjęcia, nadające się do przekazania w rozmowie – co samo w sobie jest przejawem określonej kultury tej zbiorowości.

Menedżerowie i kariera

Punktem wyjścia do dalszych rozważań będzie analiza ich stosunku do menedżerów. Z przeprowadzonych badań wynika, że jest on zdecydowanie negatywny. Menedżer często jest zdefiniowany jako osoba, której brakuje wiedzy. Co więcej, stereotypowy kierownik wcale nie ukrywa swojej ignorancji – przeciwnie, próbuje uchodzić za posiadającego odpowiednią wiedzę, być może wręcz nie zdając sobie sprawy z własnych niedostatków (Wodan4):

P: A dlaczego? To jest ciekawe.

O: No bo przede wszystkim... Znaczący, jak wygląda proces rekrutacji na menedżerów? Jak wyglądają te studia menedżerskie? Są to studia, które naprawdę są to studia nad wskaźnikami i jak je wałkować. Znowu mówię bardzo generalnie, bo na pewno się zdarzają świetni menedżerowie, którzy są utalentowani, ale generalnie... I menedżerem tak naprawdę, mam wrażenie, zostaje człowiek, który nie bardzo wie, kim chce zostać. A... Bardzo często u menedżerów jest tak, że mają wymagania niemożliwe do zrealizowania. To znaczy na przykład, jeżeli się mówi, żeby napisać super program w ciągu dwóch dni. Jest to niemożliwe, po prostu – fizycznie niemożliwe. Nawet, gdyby ktoś siedział te czterdzieści osiem godzin, to by nie napisał, bo nie ma takiej możliwości. Inne rady dla menedżerów... nie mam pojęcia. Nie czuję się jakoś kompetentny do dawania rad menedżerom. Wszystko, tyle że, jeżeli chcą... Jeżeli chce się rzeczywiście jakiegoś takiego efektu, to trzeba zainwestować w tego, kto jest menedżerowany.

Programista neguje nie tylko wiedzę menedżera na temat realiów realizacji projektów informatycznych, ale samą naukę o zarządzaniu jako taką. Studia z zakresu zarządzania przedstawione zostają jako „wałkowanie wskaźników”. Ponadto programista zwraca uwagę, że osoby, które decydują się na karierę menedżerską, wybierają ją, bo nie potrafią robić nic innego, jest to więc selekcja negatywna. Wreszcie, zdaniem mojego rozmówcy typowy menedżer charakteryzuje się nierealnymi żądaniami.

Nic dziwnego, że osoby, które były programistami, a teraz zajmują się zadaniami menedżerskimi albo po prostu nie-programistycznymi postrzegane są przez innych programistów jako przegrani. Zupełnie

jak w opisie Ullman (1996), przedstawiającym programistę, który nie pisał wystarczająco dobrze:

Jego program nie spełniał wszystkich funkcji, które powinien i ukarano go za to. Jego karą była konieczność kontaktowania się ze zwykłymi ludźmi. Frank został inżynierem do spraw sprzedaży. Co zabawne, pracując w dziale sprzedaży i mając udział w premiach, zarabiał więcej. Ale nie miał już opcji na akcje. A w oczach innych inżynierów Frank był tak „wysoki”³ jak tylko się dało. Gdy nas pytano, mówiliśmy „Frank zajmuje się teraz sprzedażą”. Równie dobrze moglibyśmy mówić, że nie żyje.

Pod wpływem tego silnie negatywnego obrazu zarządzania znajdowała się także percepcja kariery moich rozmówców (Minicorp5):

P: A jakie byłoby stanowisko, na którym Pan by najbardziej chciał pracować, gdyby Pan był nie wiem, dajmy na to... Za dziesięć lat, jak Panu super pójdzie w karierze...

O: Jeszcze pytanie, czy ja w ogóle chcę zrobić karierę.

P: No właśnie, jak Pan to widzi?

O: Maksymalne stanowisko, jakie widzę dla siebie to jest lider projektu, nie wyżej.

P: Dlaczego?

O: Bo lubię programować i mieć związek z tworzeniem oprogramowania, natomiast jakby już kwestie kontaktu z klientami, nie zupełnie mnie interesują.

Mój rozmówca nie tylko nie chciał sprawować funkcji menedżerskich. Na pytanie o „kariere” wyraźnie zaznaczył, że to pojęcie nie jest dla niego istotną kategorią definiującą. Podkreślił także, że najbardziej interesuje go samo programowanie. Odrzucenie w ogóle pojęcia „robienia kariery”, stanowiącego w moim przekonaniu jeden z istotnych fundamentów menedżerskiego języka i światopoglądu, na różne sposoby było sygnalizowane przez wielu z moich rozmówców. Zdaniem Halla (1986: 49):

(...) zaskakująco duża liczba ludzi zmienia zawód z profesji, w której zaczynali swoją karierę (...). Wiele z tego ruchu ma miejsce w profesjach inżynierskich. Wynika to z tego, że ludzie awansują ze stanowisk inżynierskich na menedżerskie (inżynierowie mogą być też odsunięci na boczny tor lub wyrzuceni z pracy...).

³ Ullman opisywała podział na języki programowania wysokiego i niskiego rzędu – im lepiej programista był w stanie pisać językiem niskiego rzędu (zblizonym do maszynowego), tym wyższy status zajmował w hierarchii. Potocznie programiści przymiotnikiem „wysoki” określali osoby programujące słabo lub wcale.

Nie znajdowało to jednak potwierdzenia w wypowiedziach moich rozmówców. Niektórzy z nich np. w ogóle kwestionowali sensowność pytań o to, co się będzie robiło w dalekiej przyszłości (Minicorp9):

P: A kim by Pan chciał być za jakieś dziesięć lat?

O: Wie Pan co? Ja powiem Panu coś takiego – ja kiedyś poszedłem na rozmowę kwalifikacyjną do jednego banku, zresztą polecony byłem przez mojego kolegę i przyszła taka bardzo młoda pani z działu human resources chyba i spytała mnie: „Kim chciałby Pan być?”. Spytała mnie tam, wie Pan, w ciągu tam pierwszych trzech pytań. I siedział obok szef działu IT, który, jak to usłyszał, to spojrzał na nią takim bardzo ciekawym wzrokiem. No to ja jej odpowiedziałem, że prezesem bym chciał być. Na co ona już mnie więcej na rozmowę nie zaprosiła. To pytanie było kretyńskie, po prostu, wie Pan, kim ja bym chciał być w ciągu następnych dziesięciu lat. I wie Pan, za dziesięć lat to... No ona nie doceniła, że chciałem być prezesem jej banku, no wie Pan, za dziesięć lat. Ja na razie mam cel prosty – ja chcę zrobić doktorat, tutaj na razie w tej firmie jest mi dobrze, także, wie Pan, jeśli ja za dziesięć lat będę miał doktorat i ta firma będzie może się rozwijała, ale ja zachowam jakby tą samą pozycję w tej firmie, to ja będę bardzo zadowolony.

Mój rozmówca w delikatny sposób dał mi do zrozumienia, że moje pytanie przypominało „kretyńskie” pytanie pracowniczki działu HRM. Owa osoba, nawiasem mówiąc, została określona jako „bardzo młoda pani” (co może sugerować brak wiedzy i doświadczenia). Programista podkreślił także wspólnotę percepcji z szefem działu IT (który „spojrzał na nią bardzo ciekawym wzrokiem”). Pytanie o karierę i wizję siebie za dziesięć lat było dla niego tak absurdalne, że podczas rozmowy kwalifikacyjnej zareagował na nie prowokacyjnym żartem. Ta bardzo ciekawa opowieść została podsumowana zanegowaniem chęci kariery – mój interlokutor zauważył, że będzie bardzo zadowolony, jeżeli w przyszłości po prostu zachowa tę samą pozycję, którą ma obecnie. W podobny sposób wypowiadali się inni programiści (Sand11):

P: Jak Pan widzi swoją przyszłość zawodową?

O: Znaczy wie Pan, no mogę jakby awansować, ale od razu powiem, to nie jest moim jakimś... Ja lubię programować, nie widzę najmniejszego powodu, dla którego ja w momencie, kiedy bym miał zacząć w jakiś sposób realizować takie funkcje zarządzania, miałbym oderwać się od technicznej strony, to jest wręcz przeciwnie. Wydaje mi się, że żeby dobrze kierować pracą zespołu należy wiedzieć dość dokładnie, co

ten zespół robi. Oczywiście wtedy się człowiek częściowo wyłącza z takich zadań projektowo-programistycznych, ale nie sądzę, żebym to w 100 % chciał kiedyś się z tego wyłączyć. Bo to ani mi nie pomoże, ani nie będzie dla mnie wcale przyjemne.

Kwestie awansu, uzyskiwania wyższej pozycji w hierarchii organizacyjnej miały dla programistów znikome znaczenie. Wszyscy wyraźnie podkreślali, że pisanie programów sprawia im na tyle dużą przyjemność, że nie chcą z niej rezygnować na rzecz organizacyjnych wyróżnień. W odmiennym tonie wypowiadali się natomiast o sprawowaniu kontroli nad pracą innych, kierowaniu – wyrażali przekonanie, że gdyby już to mieli robić, sprawowanie władzy nie byłoby dla nich niczym przyjemnym. Nawet właściciel Minicorp, były programista, stwierdził, że doskonale rozumie niechęć programistów do sprawowania funkcji menedżerskich:

P: Jak Pan sądzi, czy programiści z Pana firmy chcieliby być w przyszłości menedżerami, jak Pan?

O: Ja myślę, że na pewno nie i bardzo dobrze wiem dlaczego. Dlatego, że sam też nie byłem zachwycony tym, że w tę stronę rozwija się firma, znaczy no, miałem tego świadomość, ale to jest zupełnie inna praca. Bo praca programisty jest pracą twórczą – tworzy coś, człowiek tworzy, jest to praca ciekawa i jeśli ktoś to lubi, to wydaje mi się, że nie chce uciekać od programowania, bo jest to znacznie ciekawsze niż zarządzanie ludźmi dla takiej osoby.

P: A dla Pana też?

O: Ja myślę, że tak. To znaczy bardzo lubiłem być programistą i to mi sprawiało myślę najwięcej satysfakcji w mojej pracy. Ale nie na tyle dużo, żeby zostać na etapie programisty.

Nawet właściciel firmy software'owej wyznał, że praca programisty sprawiała mu najwięcej przyjemności zawodowej. Pisanie programów zostało określone jako praca twórcza (ten wątek zostanie rozwinięty w późniejszych rozdziałach), z której niechętnie rezygnuje się na rzecz innych działań. Zwłaszcza, że sama praca menedżerska kojarzona jest z nudą i bezcelowymi procedurami. Chęć awansu wyrażała zaledwie kilku rozmówców, od razu zastrzegając, że chcieliby pozostać na stanowisku związanym z programowaniem (Wodan11):

P: No a tak patrząc, za dziesięć lat, na jakim stanowisku by Pan w idealnej sytuacji sukcesu chciał być?

O: To znaczy, powiem szczerze, że chciałbym pozostać jednak, na pewno wyższą funkcję jakąś zarządzającą... Ale jeszcze

taką, która miałyby dużo *à propos* technologii. Czyli od programisty może przejść do analityka...

P: A czemu?

O: Czemu... To jest strasznie interesujące. Bo analityk analizuje potrzeby klienta, zna technologię i jakby kreuje wizję systemu. Że: „no, słuchajcie chłopaki, ten system będzie oparty o takie technologie, ponieważ to, to i to”. Dla analityka, pewnie też się to może znudzić po jakimś czasie i może się okazać, że już. Jeszcze się nie zastanawiałem, czy chciałbym być szefem jakiegoś dużego działu, bo to jest jednak biurokracja. Ja nie wiem, czy chciałbym się zajmować biurokracją. No może to jest jednak tak: papierki, tysiące maili. Natomiast... ja, mnie interesuje taka praca... Na przykład, ja chętnie bym się widział na stanowisku, gdyby, powiedzmy, możliwości finansowe na to pozwalały, to mógłbym w jakimś zespole badawczym pracować. Zresztą każdy informatyk, programista Panu powie: tworzyć nowe rzeczy, rozwiązywać jakieś niestandardowe problemy. To jest interesujące, to jest to, co jest ciekawe.

Podstawowym kryterium atrakcyjności pracy była jej niestandardowość, zdolność do wzbudzania zainteresowania. Praca menedżerska kojarzona była natomiast z biurokracją w najgorszym sensie tego słowa. Jak mówił jeden z programistów, jedyny, który rozważał karierę menedżerską (Minicorp1):

P: Jak postrzegasz swoją pracę w przyszłości?

O: No, ja to właściwie idę tak z *flow* w tej chwili. Jeżeli tak dalej pójdzie to pewnie zostanę menedżerem, bo w tej chwili nie wydaje mi się już to takie straszne jak kiedyś.

P: A kiedyś Ci się wydawało?

O: Tak, parę lat temu jeszcze mi się wydawało, a w tej chwili mi się nie wydaje.

P: A dlaczego Ci się wydawało?

O: No bo kiedyś, że tak powiem, kulturowo wydaje mi się, że zaliczałem się do tych kilku, kilkunastu procent, ale dokonałem przejścia kulturowego.

P: Możesz mi wyjaśnić to, bo ja nie wiem, na czym polega ta różnica kulturowa?

O: No istnieje taki podgatunek informatyków, wydaje mi się, którzy są dumni głównie ze swoich umiejętności nazwijmy to technicznych, inżynierskich i wśród tego gatunku właśnie znajdują się ludzie, którzy nie lubią menedżerów czy też czują jakiś *culture crash* z kulturą menedżerską i nie wyobrażają

sobie siebie w roli przyszłych menedżerów. Zazwyczaj droga kariery takich ludzi jak oni sobie ją wyobrażają, to jest w którymś momencie przejście z pozycji zatrudnionego w jakiejś takiej firmie na założenie na przykład własnej firmy zajmującej się takim konsultingiem technicznym czy też własnej firmy piszącej oprogramowanie, zwłaszcza jakieś wyrafinowane technicznie oprogramowanie dla innych programistów – tego typu zadania.

Mój rozmówca, w przeciwieństwie do pozostałych, posługiwał się słownictwem wskazującym na znajomość literatury menedżerskiej lub socjologicznej („*culture clash*”, „kultura menedżerska”). Jako jedyny wprost przedstawił konflikt między menedżerami a programistami jako wynik pewnych odmienności kultur zawodowych. Wskazał też na wymarzony model kariery dla programisty (który potwierdziło także wielu badanych) – założenie własnej firmy lub konsulting. Dla obydwu tych wariantów charakterystyczne jest wyzwolenie się spod władzy menedżerów i organizacji, przy jednoczesnym pozostaniu przy programowaniu.

Praca w dużej firmie wielu programistom kojarzy się z koniecznością uczestnictwa w walkach organizacyjnych, „wygryzaniu innych”, czego nie chcą lub nie potrafią robić. Obawa przed niekompetentnymi zwierzchnikami, częściej występującymi w dużych przedsiębiorstwach, była powszechna (Wodan4):

P: A dlaczego nie chciałby Pan pracować w większej firmie?

O: To jest trochę tak, że można spędzić całe życie w korporacji i nawet nieźle awansować, ale cały czas robić jakieś bzdety. Albo, dajmy na to, harować jak wół, powiedzmy przez tydzień, żeby się dowiedzieć, że zmieniała się koncepcja i robota jest do kosza. Mój znajomy tak miał. Więc niektórzy to mogą lubić, ale praca tego typu to jest nie dla mnie.

Wszystkie przytoczone wypowiedzi świadczą o tym, że programiści, z którymi rozmawiałem, mają bardzo złe zdanie o dużych firmach. Nawet moi rozmówcy z Sand, czyli jednej z największych polskich firm software’owych, podkreślali, że ich firma stanowi wyjątek od stereotypu, ale samego stereotypu nie kwestionowali.

Mój rozmówca czuł się w obowiązku wytłumaczyć z pracy w dużej firmie, podkreślał, że nie charakteryzuje się ona domniemanymi wadami. Wyraźnie też zaznaczał, że dział, w którym pracuje, jest strukturalnie oddzielony od całej organizacji i w związku z tym nie dzieli jej ułomności.

Konflikt jako zderzenie kultur

Wszystkie te wypowiedzi świadczą o poważnym antagonizmie między programistami a menedżerami (a także często uosabianymi przez nich organizacjami). Warto w tym miejscu zastanowić się nad wnioskami z niego wypływającymi. Punktem wyjścia może być obserwacja jednego z moich rozmówców (Wodan3):

P: Czym się różnią podejścia do pracy informatyka i menedżera?

O: Generalnie nie jest dobrze... Wiadomo, menedżer zawsze chce szybko zrobić tak, żeby klient był zadowolony. Oczywiście, my też generalnie jesteśmy za tym, tylko ogólnie dla mnie na przykład ważne jest jeszcze, żeby napisać porządny program.

W przekonaniu mojego interlokutora przyczyną częstych rozbieżności między menedżerami a programistami jest przywiązanie do produktu tych ostatnich. Podobnie twierdzi Burkard Sievers (1990: 88):

Menedżerowie zazwyczaj utożsamiają się, a także są utożsamiani przez innych, z zatrudniającą ich instytucją, podczas kiedy sami pracownicy, jako że nie są już w stanie dorównać w doskonałości swoim produktom, zazwyczaj utożsamiają się ze swoimi produktami.

Antagonizm menedżerowie-programiści może mieć jednak bardziej fundamentalne podłoże. Wypowiedzi moich rozmówców podsumować można następująco:

1. Uważają menedżerów za ogólnie niekompetentnych, choć często przekonanych o swojej wiedzy.
2. W większości odrzucają pojęcie kariery, powszechnie podkreślając przy tym wartość, jaką jest dla nich ciekawa praca. Kilukrotnie przywoływanym modelem idealnym przyszłego zajęcia jest posiadanie własnej małej firmy lub konsulting – a zatem zajęcia pozwalające na zajmowanie się programowaniem, a przy tym uwalniające od bycia podwładnym.
3. Szczególnie negatywnie odnoszą się do formalizacji (uważają ją za „papierkologię”) i politycznej gry o władzę i zasoby, które są szczególnie charakterystyczne dla dużych firm.

Z powyższych obserwacji można wyprowadzić wniosek, że kultura zawodowa programistów w dużym stopniu jest *de facto* kontrkulturą, czyli kulturą rozwijającą się w opozycji względem innej, dominującej kultury (w tym przypadku menedżerów), tworzy własne wartości.

Programiści odrzucają władzę zarówno jako wartość oferowaną przez organizacje (awans, kariera) jak i relację zwierzchnictwa (stosunek przełożony-podwładny). Miejsce władzy zajmują wartości wpływające z wiedzy – interesujące problemy, swoboda decydowania o swojej pracy, możliwość robienia ciekawych rzeczy, zdobywanie nowych umiejętności.

To bardzo rudymmentarna dychotomia – przedstawiciele obu tych kultur wyznają różne wartości, różnią ich podstawowe założenia co do celu funkcjonowania w organizacji, nie więc dziwnego, że nierzadko dochodzi między nimi do nieporozumień.

Trice i Bayer (1993) proponują następujący model do klasyfikowania relacji między menedżerami a kulturami zawodowymi:

Tabela 1.

		Kontrola według reguł pionu administracji	
		dominuje	jest pomijana
Kontrola według reguł grupy zawodowej	dominuje	wzajemna tolerancja i dopasowanie (np. prawnicy i lekarze w firmach)	dostosowanie menedżerów do grupy zawodowej (np. uniwersytety, szpitale)
	jest pomijana	dostosowanie grupy zawodowej do menedżerów (np. księgowi, inżynierowie, zawody nie wymagające kwalifikacji)	egalitaryzm – traktowanie menedżerów i pracowników w podobny sposób (np. restauracje, alternatywne szkoły)

Opracowanie własne, na podstawie: Trice i Bayer 1993: 188

Według większości klasyfikacji programistów należy uznać za specjalistów – ich kluczowym zasobem w organizacji jest wiedza. Choć są także przedstawicielami zawodu tradycyjnie uważanego za inżynierski (moi rozmówcy także sami niejednokrotnie używali w stosunku do siebie tego terminu), z całą pewnością można stwierdzić, że profesjonalizacja rozumiana jako stopień kontroli nad przebiegiem procesu powstawania produktu, jest w ich przypadku daleko posunięta. To programiści wyznaczają standardy oceny produktu, menedżerowie bez przeszłości w informatyce nie są nawet w stanie ocenić tego, co programiści im komunikują. Jak powiedział jeden z moich rozmówców (Sand 9):

P: Jakie kryteria powinien spełniać dobry kierownik projektu?

O: Mi się wydaje, że to jest raczej bardzo wskazane, żeby był w przeszłości programistą.

P: Tak, a czemu?

O: No bo dzięki temu łatwiej jest zrozumieć to, co... Jakby w pewnym sensie to jest tak, że kierownik projektu powinien zarządzać grupą programistów, którzy ten projekt realizują. Wyobraźmy sobie kierownika projektu, który w ogóle nie ma pojęcia o programowaniu, moim zdaniem to jest kompletna katastrofa. On nie jest w stanie zrozumieć w ogóle problemów, które mogą się pojawić w takim projekcie. Bo oczywiście taki projekt w pewnym sensie jest pracą przy założeniach: my zakładamy, że jesteśmy w stanie zrealizować takie i takie funkcjonalności w takim i takim koszcie, prawda. No i oczywiście wszystko jest świetnie, jak tak się dzieje. A pytanie co się dzieje, jak się pojawiają problemy... I mi się wydaje, że kierownik projektu bez doświadczenia programistycznego to będzie miał trudności ze zrozumieniem jakby skali problemu, prawda? Przykład: programista mówi, że nie jest w stanie tego napisać, no i teraz pytanie jest: czy rzeczywiście programista jest leniwy, czy raczej słaby, czy programista ma rację, bo kierownik projektu źle zrobił projekt?

Dzięki samodzielnemu definiowaniu standardów wykonania pracy, programiści są w stanie jako jedna z nielicznych grup zawodowych definiować swoją kulturę według pojęć spoza tradycyjnego menedżerskiego słownika. Nie respektują rytuałów narzucanych przez kierownictwo – biorąc pod uwagę ich konieczną wiedzę ekspercką i przejmowanie kontroli nad oceną rezultatów pracy, można rozumieć ten proces jako wynik profesjonalizacji zawodowej tej grupy. Dzięki niej programiści mogą odrzucać kierowniczą „propagandę”.

Jak zauważa Rosen (1986/91), używając dokładnie tego samego słowa, w dużych organizacjach często mamy do czynienia właśnie z propagandą kulturową. Rosen tak opisuje przebieg i skuteczność wystąpienia kierownictwa w jednej z agencji reklamowych, w których to wystąpieniach menedżerowie przekonywali, czemu ta agencja jest szczególnie przyjazna dla pracowników, jak ich wyróżnia itp. (1985/91: 89):

Dominacja menedżerów w praktyce podtrzymywana jest nie przez pęd pracowników-słuchaczy (...) prezentacji do wydajnej pracy, ale przez akceptację tak zdefiniowanego terytorium przez zatrudnionych. Kultura, tworzenie i istnienie terytorium w świadomości jest tu mechanizmem kontroli.

Podobnie twierdzi Trice (1993) pisząc, że legitymacja menedżerów do kierowania pracą specjalistów często uzasadniana jest pseudo

racjonalnością, tworzeniem paranaukowych teorii – jak np. „naukowe zarządzanie” Taylora. Wypowiedzi moich rozmówców o karierze i percepcja dużych firm wskazują na fakt, że programiści, być może, są szczególnie wyczuleni na charakterystyczne dla kultury menedżerskiej zapędy do „propagandy”, definiowania wspólnej świadomości pracowników. We współczesnej literaturze menedżerskiej tendencja do „zarządzania kulturą” jest bardzo widoczna, dominuje tzw. podejście kliniczne (Schein 1985), polegające na stosowaniu różnych socjotechnik, by umożliwić menedżerom taki wpływ na kulturę, który wywoła dodatkowy pozytywny efekt ekonomiczny. W literaturze z zakresu zarządzania projektami informatycznymi tego rodzaju podejście można zobrazować następująco (Prager, 1999: 12):

Dla specjalistów z branży informatycznej i nieinformatycznej istnieją osobne kultury organizacyjne, opierające się na różnych zachowaniach organizacyjnych. (...) Te osobne, równoległe światy wpływają na każdego, kto ma do czynienia ze społecznością IT. Menedżerowie muszą zdecydować, czy wspieranie (lub przeciwstawianie się) osobnej kulturze profesjonalnej techników pomoże osiągać cele przedsiębiorstwa.

Jednak, jak zauważa wielu autorów (por. Kostera 1996), w organizacjach powszechna jest antynomia między wartościami deklarowanymi (reprezentującymi retorykę menedżerską, nazwaną przez moich rozmówców „propagandą”) a wartościami faktycznie przestrzegаныmi, będącymi w użyciu. Programiści odrzucają menedżerską retorykę – sami na własny sposób definiują swoją rolę w organizacji.

Jednak, tak jak u Rosena (1986/91) istotą emancypacji kultury programistów nie jest tylko negowanie retoryki kierowniczej, lecz raczej także tworzenie własnych, alternatywnych kategorii definiujących ich rolę i miejsce w organizacji. To swoiste zderzenie cywilizacji, czy też *culture-clash* – i trudno chyba znaleźć inną grupę zawodową, która równie skutecznie definiowałaby kulturę organizacji, wpływając na całą firmę.

Wojna artefaktów na przykładzie ubioru

Znamiennym przejawem ignorowania menedżerskiej symboliki i siły kultury programistów może być odrzucenie powszechnego w większości firm *dress-code*, wpajanego pracownikom wzorca poprawnego ubierania się. O ile moi rozmówcy byli powszechnie przekonani, że z zawodem programisty nie wiąże się żaden konkretny styl ubioru, o tyle

wszyscy ubrani byli dość luźno (warto zauważyć, że w 2005 roku zostali ochrzczeni w Australii *najgorzej ubraną grupą zawodową* – Hearn 2005). Co więcej, uważali powszechnie, że w ich firmie nie występują normy dotyczące ubioru, choć większość wyrażała upodobanie dla swobodnego stroju.

Warto jednak zauważyć, że badani programiści jednomyślnie twierdzili, że w sytuacjach, kiedy przychodzą do pracy w garniturze, spotykają się z żartami ze strony kolegów. Drwiny kolegów i docinki z całą pewnością można uznać za przejaw normy kulturowej – często niezwykle okrutnie dokonują one socjalizacji i nadania roli społecznej (Konecki 1992). Norma przyjmowania artefaktów kojarzonych z dużymi firmami lub z kulturą menedżerską. Co ciekawe, menedżerowie, z którymi rozmawiałem, w pełni akceptują ten standard ubioru (SandM):

- P: Zauważyłem, że wszyscy informatycy tutaj w firmie, z którymi rozmawiałem byli w strojach takich luźnych dość.
- O: Tak. To znaczy w zasadzie chyba, jeżeli ktoś nie wychodzi do klienta to oby tylko w szortach nie przychodził. Także ja nie mam... ja do tego nie przywiązuję jakiejś specjalnej wagi, że ktoś ma być po prostu w garniturze przychodzić. Ubiera strój, w którym jest mu wygodnie po prostu, schludnie ubrany i tyle, no nie.
- P: Ale z kolei z Panem jak siedzę i widzę, że Pan jest raczej w stroju takim no... [uwaga od badacza – menedżer ubrany był w garnitur i pod krawatem]
- O: Znaczy, no generalnie tak, no bo po pierwsze mam oczywiście często spotkania z kimś z zewnątrz czy z klientami, więc wypada być przynajmniej w miarę sensownie ubranym, a po drugie nawet jak nie mam w kalendarzu, to zawsze coś może wypaść, no i się już parę razy naciąłem, więc staram się już pilnować, żeby po prostu być zawsze gotowym krótko mówiąc do wyjścia, co nie. Także no taka jest moja po prostu rola, co nie i generalnie ci koledzy, którzy wychodzą do klienta i im to grozi to od razu Pan pozna. Przejdzie Pan po pokojach to będzie widać, że ten klient, ci koledzy często wychodzą do klienta.

Mój rozmówca był byłym programistą – jak sam mówi na początku „się parę razy naciął”, stosując normę ubioru programisty, a samemu pełniąc już rolę kierowniczą. Co najbardziej interesujące, we wszystkich trzech firmach noszenie garnituru było społecznie akceptowane tylko w ściśle określonych kontekstach zewnętrznych – spotkania z klientem (Sand7):

- P: A Pan często nosi garnitur?

O: Ja sporadycznie i wcześniej ma info, że idę do klienta, tak. Powiedzmy dzień wcześniej, w związku z tym wbijam się w garnitur, ja wtedy wbijam się w garnitur nie luźno, idę do klienta, a na zewnątrz do klienta to trzeba ładnie wyglądać, to nawet nie jest tak, że my idziemy na spotkanie z panem w garniturze a klient nie koniecznie, ale my musimy wyglądać no na profesjonalistów i przedstawiamy w tym momencie firmę. I to z prostej rzeczy wynika.

O ile zatem moi rozmówcy odrzucali menedżerskie normy ubioru wewnątrz organizacji, o tyle akceptowali je, gdy mieli reprezentować firmę przed klientem. Jak pisze Rothenbuhler (1998/2003: 35):

Skondensowane symbole religijne – a dotyczy to również tych związanych z postawami patriotycznymi czy nacjonalistycznymi – eksplodują znaczeniem, gdy zostają wyzwolone w sytuacji rytualnej. Zwykle przedmioty, jak flagi, uniformy, krzyże i szaty zdają się wypełniać znaczeniem sytuacji, w których się pojawiają. Zalewają świadomość, zmniejszając znaczenie ego, wypełniając ją natomiast doświadczanym nieuchronnym przepływem znaczenia.

Podobnie można powiedzieć o organizacyjnym *dress-code* – jest on narzędziem umacniania roli organizacyjnej, zacierania cech indywidualnych. Dlatego właśnie wobec organizacji programiści manifestują wolność ubioru, zgadzają się natomiast z niej zrezygnować poza organizacją. Potwierdza to także, jak sądzę, występowanie zderzenia kulturowego i rywalizowania w wielu firmach dwóch systemów wartości i obyczajów – menedżerskiego i programistycznego.

Zmianę tego układu wnosi dopiero klient – w relacjach z nim programiści skłonni są akceptować pewną standaryzację ubioru, choć narzuconą już nie tyle przez samą organizację, ale także przez domniemane normy pozaorganizacyjne (oczekiwania klienta). Dlatego trójkąt menedżer – programista – klient może stanowić ciekawą oś dla dalszej analizy wyników badań (podobny problem opisuje Postuła 2007).

Podsumowanie

Zdaniem Halla (1986), opozycja organizacja (władza menedżerów, wynikająca z formalnego mandatu właścicieli) – profesja (wiedza ekspertów) występuje w większości firm. Potwierdza to Trice (1993) pisząc, że choć każda z kultur profesjonalnych jest unikalna i ma inną charakterystykę, większość z nich ma jedną wspólną cechę – są w opozycji do kultury menedżerów. Podstawowym założeniem jest, że to członkowie

danych profesji, a nie menedżerowie, powinni kontrolować najważniejsze aspekty pracy. Stoi to w jaskrawej sprzeczności z założeniem menedżerów – że to kierownicy powinni posiadać większość prerogatyw. (Trice 1993: 41)

Np. wśród księgowych funkcjonuje powiedzenie (Pondy w: red. Pondy, Frost i in., 1983), że „zawodem księgowego jest chronienie firmy przed menedżerami”. Opozycja profesja – menedżer staje się coraz bardziej widoczna (warto tu choćby odnotować oszałamiający sukces komiksu *Dilbert*, opisującego perypetie niekompetentnych menedżerów i profesjonalnych inżynierów), zwłaszcza wobec upowszechnienia standardów edukacji menedżerskiej i ich konsolidacji kulturowej, opisywanej np. przez Koźmińskiego (1999).

Kultura zawodowa programistów definiowana jest w opozycji do menedżerów, są oni awangardą „nowego świata pracy ery elektronicznej” (Gephart 2002). Ich sytuację w odniesieniu do kierownictwa trafnie oddaje Zubusky (1997: 129):

To zestawienie nie jest prostym porównaniem dwóch komplementarnych form. Przeciwnie, zawiera w sobie walkę o legitymizację, władzę i autonomię, wewnątrz współczesnych organizacji.

W przeciwieństwie do tradycyjnej hierarchii, programiści swoją pozycję budują w oparciu o autorytet wypływający z wiedzy – w odróżnieniu od wielu innych grup pracowników wiedzy (*knowledge workers*) ich kompetencje są dla menedżerów całkowicie nieprzejryste, mają charakter dyskretny i ukryty (*tacit*). To powoduje, że stanowią niezwykle interesującą i unikatową grupę zawodową (Kociatkiewicz i Kostera 2003; Czarkowska 2006).

Funkcjonują w przestrzeni wiedzy praktycznej, czyli „Trybu 2” w rozumieniu Nowotnego, Scott and Gibbonsa (2003), ponieważ aplikacja systemów informatycznych ma zawsze charakter mocno kontekstowy. Skutkuje to między innymi głębokim kryzysem zaufania w projektach IT (Latusek 2007), „wojną o terminarze” (Jemielniak 2005), kryzysem tożsamości (Alvesson 1993), także znacznymi rozbieżnościami w tworzeniu znaczeń organizacyjnych (Magala 2009). Opisany konflikt między grupami zawodowymi ma zatem głębokie implikacje, które powinny stać się przedmiotem dalszych badań.

Bibliografia

- Alvesson, M. (1993) Organizations As Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms And The Struggle With Ambiguity. *Journal of Management Studies*, No. 30(6), pp. 997 – 1018.

- Barley, S., Kunda, G. (2004) *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Boje, D.M. (1991) The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, No. 36(1), pp. 106 – 126.
- Czarkowska, L.D. (2006) Nowa profesja: informatycy. *Problemy zarządzania*, nr 1(11), s. 178 – 194.
- Gephart, R.P. (2002) Introduction to the brave new workplace: organizational behaviour in the electronic age. *Journal of Organizational Behavior*, No. 23, pp. 327 – 344.
- Greenwood, D., Levin, M. (1998) *An Introduction to Action Research*. Beverly Hills – London – Delhi: SAGE Publications.
- Hall, R.H. (1986) *Dimensions of Work*. Beverly Hills – London – Delhi: SAGE Publications.
- Hearn, L. (2005) IT workers dubbed ‚worst dressed‘. *The Sydney Morning Herald*, 17.11.2005, <http://www.smh.com.au/articles/2005/11/17/1132016909640.html>
- James, G. (1986) *The Tao of Programming*. Infobooks: Santa Monica.
- Jemielniak, D. (2002) Kultura – odkrywana czy konstruowana? *Master of Business Administration*, nr 2(55), s. 28 – 30.
- Jemielniak, D. (2005) Kultura – zawody i profesje. *Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych SGH*, nr 32, s. 7 – 22.
- Jemielniak, D. (2007) Menedżerowie w oczach informatyków. *Prakseologia*, nr 147, s. 189 – 207.
- Jemielniak, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kidder, T. (1981) *The Soul of A New Machine*. New York: Avon Books.
- Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2003) Shadows of Silence. *Ephemera*, nr 4/3, s. 305 – 313.
- Konecki, K. (1992) *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna – studium folkloru fabrycznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki, K. (2000) *Studia z metodologii badań jakościowych*. Warszawa: WN PWN.
- Kostera, M. (1996) *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE
- Kostera, M. (2003) *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: WN PWN
- Koźmiński, A.K. (1999) Kultura menedżerska. W: Koźmiecki, J. (red.) *Humanistyka przelomu wieków*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.

- Koźmiński, A.K. (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: PWN
- Kunda, G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press
- Kunda, G., Van Maanen, J. (1999) Changing Scripts at Work: Managers and Professionals. *Annals of the American Academy of Political & Social Science*, nr 561, s. 64 – 81.
- Latour, B. (1986) The powers of association. W: Law, J. (ed.) *Power, Action and Belief – A New Sociology of Knowledge?* London, Boston, Henley: Routledge & Kegan Paul.
- Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Latuszek, D. (2008) Trustworthiness as an Impression. W: Jemielniak, D., Kociatkiewicz, J. (eds.) *Management Practices in High-Tech Environments*. Hershey – New York: Information Science Reference.
- Magala, S. (2009) *The management of meaning in organizations*. Basingstoke – New York: Palgrave Macmillan.
- Nowotny, H. P, Gibbons, M. (2003) ‘Mode 2’ revisited: The New Production of Knowledge. *Minerva*, No. 41, pp. 179 – 194.
- Pondy, L.R., Frost, P.J., Morgan, G., Dandridge, T.C. (eds.) (1983) *Organizational symbolism*. Greenwich – Connecticut: JAI Press.
- Postuła, A. (2007) *Rola informatyków w organizacjach*, niepublikowana praca doktorska obroniona na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
- Prager, K.P. (1999) Organizational Culture and the IT Professional. *Information Systems Management*, No. 16(2), pp. 12 – 18.
- Rosen, M. (1985/91) Breakfast at Spiro’s: Dramaturgy and Dominance. W: Frost, P.J, Moore, L.F et. al. (eds.) *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park – London – New Delphi: SAGE Publications.
- Rothenbuhler, E.W. (1998/2003) *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej (Ritual Communication. From Everyday Conversation to Mediated Ceremony)*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
- Schein, E. (1985) *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schein, E. (1991) The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture. W: Frost, P.J, Moore, L.F et. al. (eds.) *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park – London – New Delphi: SAGE Publications.
- Sievers, B. (1990) Zombies or people – What Is the Product of Work?, W: Turner, B.A. (ed.) *Organizational Symbolism*. Berlin – New York: De Gruyter.
- Trice, H.M. (1993) *Occupational Subcultures in the Workplace*. Ithaca, New York: ILR Press.

- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993) *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Ullman, E. (1995). Out of Time: Reflections on the Programming Life. W: Brook, Boal, I. (eds.), *Resisting the Virtual Life: The Culture and Politics of Information*. San Francisco – Monroe: City Lights Publishers.
- Weick, K.E. (1969/79) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Zabusky, S.E. (1997) Computers, clients, and expertise: negotiating technical identities in a nontechnical world. W: Barley, S.R., Orr, J.E. (eds.) *Between Craft and Science*. Ithaca – London: Cornell University Press.

Józef Oleński

Modele informacyjne państwa

1. Cel i kryteria budowy modeli informacyjnych państwa

1.1. Zjawiska kształtujące modele informacyjne państwa

W warunkach postępującej globalizacji politycznej, społecznej, kulturowej i ekonomicznej, w miarę, jak świat staje się *globalna wioską*, obserwujemy ujednocianie się instytucji politycznych i struktur organizacyjnych państwa. Obecnie większość państw świata przyjęła formy polityczne uważane za atrybuty demokracji parlamentarnej: model trójpodziału władzy (ustawodawcza, wykonawcza, sędziowska), model wyłaniania władzy ustawodawczej w trybie *wyborów powszechnych*, których wynik jest ustalany na podstawie wzorów algebraicznych¹, model *państwa prawa*, opartego na prawie stanowionym uchwalanym w wyniku arytmetycznej większości głosów oddanych przez członków określonego organu władzy ustawodawczej obecnych na posiedzeniu. Prawo rozumiemy tu w sensie ogólnym, jako zbiór oficjalnych zasad i reguł obowiązujących w państwie.

¹ Na przykład algebraiczne algorytmy obliczania wyników wyborów (np. metody d'Hondta i Saint League'a), formuły obliczania większości w głosowaniu zwykłym i różnego rodzaju większości kwalifikowanych, różne procenty frekwencji rozmaicie obliczane przy ustalaniu ważności wyborów czy referendum.

Procesom kształtowania się modeli państwa w warunkach współczesnych technologii informacyjnych w wielu krajach towarzyszą specyficzne zjawiska informacyjne, takie jak:

- a) *instrumentalizacja prawa*, polegająca na wykorzystywaniu prawa stanowionego jako instrumentu do podejmowania jednorazowych decyzji; proces stanowienia prawa staje się więc elementem procesu podejmowania jednostkowych decyzji²,
- b) *„kauzyperdyzacja” prawa*, to znaczy zastępowanie interpretacji społecznej treści reguł prawa przez lingwistyczną interpretację tekstu aktu prawnego,
- c) *kwantyfikacja i formalizacja reguł prawa*, to znaczy zastępowanie merytorycznej, jakościowej analizy i oceny sytuacji społecznej lub gospodarczej przez wzory matematyczne, do których podstawia się wyniki pewnych pomiarów, np. wskaźniki statystyczne,
- d) *algorytmizacja* (w istocie – prymitywna „*algebraizacja*”) procesów podejmowania wielu decyzji politycznych i gospodarczych, w tym decyzji podejmowanych przez najwyższe organy władzy (zwykle decyzja zapada w wyniku obliczenia algebraicznej „większości” w głosowaniach w parlamentach, radach i innych ciałach kolegialnych, niekiedy kilkusobowych) oraz decyzji organów administracji państwowej na podstawie formuł algebraicznych, często wmontowanych w teksty aktów prawnych.

Przyczyn tych zjawisk można doszukiwać się w *głębokim interwencjonizmie instytucjonalnym*, który obecnie jest zjawiskiem powszechnym, niezależnie od deklarowanego werbalnie liberalizmu, a w wielu krajach i w wielu dziedzinach ma zasięg globalny i totalny. W praktyce niewielkie są obszary życia społecznego i ekonomicznego, które nie byłyby objęte interwencjonizmem różnych instytucji, w tym państwa. Organy państwa regulują tak wiele szczegółowych sytuacji, że nie jest technicznie możliwe merytoryczne rozpatrywanie spraw, lecz procesy decyzyjne w sektorze publicznym, zwłaszcza w administracji publicznej, polegają na realizacji zalgorytmizowanych procedur przez urzędników. Dlatego w aktach prawnych wprowadza się nie zawsze uzasadnione merytorycznie, a często w ogóle nie pasujące do wielu konkretnych sytuacji, formuły algebraiczne, dzięki którym proces podejmowania decyzji administracyjnych staje się prosty, tańszy i szybszy. Im bardziej głęboki, globalny i totalny jest interwencjonizm instytucjonalny, w tym mniejszym

² Na przykład, uchwała się w parlamencie akt rangi ustawy po to, aby mogła być dokonana jednorazowa transakcja, aby można było dokonać konkretnej zmiany obsady personalnej, aby konkretne osoby mogły skorzystać z ulgi podatkowej.

stopniu procesy decyzyjne oparte są na przesłankach merytorycznych, w tym większym stopniu następuje *algebraizacja* procesów decyzyjnych w państwie, w gospodarce, a także w skali międzynarodowej.

Formy instytucjonalne istniejące w państwie, takie jak organy władzy i administracji publicznej, instytucja wyborów powszechnych, samorządy zawodowe i społeczne, różni „rzecznicy praw” (obywatelskich, dziecka, kobiet, równego statusu kobiet i mężczyzn, interesu publicznego itd. itp.), konstytucja państwa obywateli, jednostek organizacyjnych i organów państwa, w coraz mniejszym stopniu określają rzeczywisty społeczno-polityczny model państwa i model gospodarki.

W praktyce widzimy nierzadko, że w państwie totalitarnym, w którym obywatele pozbawieni są wszelkich praw, z prawem do życia włącznie, mogą istnieć wszystkie instytucje właściwe dla państwa demokratycznego, które w rzeczywistości są tylko atrapami na użytek zagranicy bądź na użytek własnych niedoinformowanych obywateli. Bywa też, że państwo, o którym sami obywatele sądzą, iż jest demokratyczne, może być rządzone przez wąską oligarchię reprezentującą określoną grupę interesów, jeżeli grupa ta uzyska monopol w środkach masowego przekazu o zasięgu powszechnym i w systemie edukacyjnym.

Wiele zjawisk odrywania formy i tekstu dokumentu nazywanego aktem prawnym od treści prawa i instytucji publicznych miało miejsce w przeszłości³. We współczesnych państwach mamy do czynienia z nową jakościowo sytuacją, jaka pojawiła się w wyniku wynalezienia i upowszechnienia nowoczesnych technologii informacyjnych. Nowoczesne technologie informacyjne w funkcjonowaniu państw i gospodarki sprzyjają rozprzestrzenianiu się zjawisk, zazwyczaj negatywnych ze społecznego punktu widzenia. Ze zjawiskami tymi wyraźnie nie radzą sobie prawne systemy i instytucje państw demokratycznych, wypracowane i dostosowane do warunków tradycyjnych technik informacyjnych.

Obecnie, w warunkach postępującej globalizacji polityczno-gospodarczej, dzięki nowoczesnym technologiom informacyjnym następuje

³ Wszystkie państwa faszystowskie i komunistyczne, mimo że w rzeczywistości nie miały nic wspólnego z praworządnością i demokracją, posiadały wszystkie formalne instytucje będące atrybutami demokracji: parlamenty, wolne i powszechne wybory władz rządowych i samorządowych, związki zawodowe, wiele partii politycznych, wolność słowa i wyznania itd. itp. Chyba żadna konstytucja nie zawierała tylu wspaniałych deklaracji praw obywatelskich i instytucji do ich przestrzegania, co tzw. „konstytucja stalinowska” z roku 1936 w ZSRR, w którym, w praktyce, pojęcie praw obywatelskich w ogóle nie miało miejsca. Obecnie wiele reżimów totalitarnych i autorytarnych wprowadziło znakomite atrapy instytucji uznawanych za atrybuty demokracji. Są też państwa, w których funkcjonują instytucje typowe dla systemów niedemokratycznych (np. dziedziczne monarchie), a które są autentycznymi, praworządnymi demokracjami.

koncentracja globalnych systemów informacyjnych w rękach niewielkiej grupy dysponentów, przy zachowaniu wszelkich form instytucjonalnych państwa demokratycznego. Dlatego rzeczywisty model polityczny, społeczny i gospodarczy kraju można poprawnie określić wyłącznie poprzez analizę i ocenę realizowanego w praktyce modelu informacyjnego danego państwa. Powszechnie uznane instytucje demokratycznego państwa i praworządności w warunkach współczesnych technologii informacyjnych tracą swój rzeczywisty sens, stają się atrapami i parawanem dla praktyk nie mających nic wspólnego z demokracją, jeżeli nie są wsparte właściwym modelem informacyjnym państwa.

Na przykład, wygranie w danym kraju przez jakąś grupę interesów „wolnych wyborów” czy „referendum” w warunkach monopolu informacyjnego tej grupy, jest z politycznego punktu widzenia czymś zupełnie innym, aniżeli zwycięstwo wyborcze w warunkach autentycznego pluralizmu w środkach masowego przekazu. Powoływanie się przez takie grupy na „wolę narodu” jest zwykłym nadużyciem. Dopuszczanie przez prawo nieuczciwej reklamy, przyzwolenie na bezkarne upowszechnianie fałszywej informacji o wyrobach lub usługach, przy pozbawieniu konkurentów lub organizacji konsumenckich możliwości rzetelnego poinformowania nabywców, niszczy wolny rynek. „Wolność słowa” w warunkach monopolu lub oligopolu informacyjnego, realizowania w ten sposób, że państwo wycofuje się z kontroli jakości informacji, w szczególności udostępnianej przez aparat państwa lub upowszechnianej przez środki masowego przekazu, jest zagrożeniem podstawowych praw i swobód obywatelskich.

1.2. Kryteria społecznego ładu informatycznego

Przy syntezy modelu informacyjnego państwa należy brać pod uwagę model społecznego ładu informacyjnego, jaki realizują władze i administracja państwa, w szczególności zaś następujące kryteria:

- 1) rzeczywista hierarchia *społecznych funkcji informacji* realizowana przez organy państwa,
- 2) zakres wzajemnych *praw i obowiązków informacyjnych* obywateli, jednostek organizacyjnych i organów państwa oraz sposób ich realizacji w praktyce,
- 3) zakres i sposób realizacji *ekonomicznych funkcji informacji* przez państwo,
- 4) *asymetria informacyjna* między obywatelami, jednostkami organizacyjnymi i organami państwa, skutki wynikającej z niej *luki informacyjnej* oraz polityka państwa w odniesieniu do luki informacyjnej,

- 5) *polityka państwa* w dziedzinie kontroli jakości informacji,
- 6) *polityka państwa* w dziedzinie tworzenia i rozwoju *infrastruktury informacyjnej* społeczeństwa i gospodarki.

1.3. Hierarchia społecznych funkcji informacji

W *Rozdziale 2* omówiliśmy pięć podstawowych społecznych funkcji informacji. Są to – przypomnijmy: [Oleński]

- 1) odwzorowanie rzeczywistości,
- 2) tworzenie zasobów wiedzy,
- 3) podejmowanie decyzji,
- 4) sterowanie,
- 5) konsumpcja.

Organy państwa mogą poprzez stanowienie prawa i przez praktykę jego egzekucji określać hierarchię funkcji informacji w społeczeństwie i gospodarce. Hierarchia ta może być zmieniana w czasie, może być różna dla różnych zbiorów informacji, dla różnych systemów informacyjnych i podmiotów gospodarczych. Na przykład, państwo może zapewnić priorytet *funkcji odwzorowania rzeczywistości* wprowadzając sankcje prawne za przekazywanie lub upowszechnianie informacji fałszywych, nakazując wyraźne zaznaczenie faktu, że dana informacja nie odwzorowuje rzetelnie rzeczywistości (np. reklama, fikcja literacka). Może jednak nadać tej funkcji niższy szczebel w hierarchii tolerując upowszechnianie wiadomości dezinformujących ludzi lub podmioty wskutek nazbyt liberalnego prawa bądź praktyki politycznej lub orzecznictwa sądowego.

Tolerowanie przez wymiar sprawiedliwości i administrację publiczną „faktów prasowych”, nierzetelnej reklamy, brak dostępu do szczegółowych interpretacji prawa (tzw. prawo powielaczowe), to przykłady świadczące o tym, że *funkcja odwzorowania rzeczywistości* w państwie nie znajduje się na pierwszym miejscu, lecz na niższych szczeblach hierarchii. Z kolei preferencje finansowe dla kwalifikowanych systemów informacji naukowej, technicznej, ekonomicznej i politycznej, dla wydawców literatury naukowej i fachowej, wspieranie finansowe bibliotek publicznych, działalności oświatowej i badań naukowych dowodzi, że wysokie szczeble w hierarchii przyznaje się *funkcji tworzenia zasobów wiedzy* i *funkcji odwzorowania rzeczywistości* przez informacje znajdujące się w publicznym obiegu, dostępnych jako dobra publiczne. Z kolei dominacja „programów rozrywkowych” w publicznych systemach informacyjnych utrzymywanych przez państwo z podatków lub danin (np.

w telewizji publicznej utrzymywanej z daniny zwanej eufemistycznie abonamentem radiowo-telewizyjnym) lub niskie opodatkowanie wydawnictw i prasy „rozrywkowej” świadczy o tym, że priorytet w polityce informacyjnej państwo przyznaje *konsumpcyjnej funkcji informacji*, zapewne kosztem funkcji tworzenia zasobów wiedzy, odwzorowania rzeczywistości, informacji do podejmowania decyzji przez obywateli.

1.4. Prawa i obowiązki informacyjne obywateli, jednostek organizacyjnych i organów państwa

Cechą sprawnego państwa jest minimalizacja obciążeń informacyjnych wszystkich podmiotów: obywateli i jednostek organizacyjnych. Istotą tego kryterium dla modelu państwa jest określenie, czy i w jakim zakresie państwo „przerzuca” na obywateli i jednostki organizacyjne obowiązki informacyjne wynikające z funkcji organów państwa, a w jakim zakresie samo realizuje te obowiązki. Przykładem „przerzucania” obowiązków informacyjnych państwa obywateli w Polsce jest regulacja prawna zobowiązująca obywateli do przechowywania we własnym zakresie, i to zwykle przez dziesiątki lat, dokumentów wpłat na ubezpieczenia emerytalne. Na dodatek większość ubezpieczonych o tym obowiązku nie wie, bo nie zostało poinformowanych bezpośrednio.

1.5. Zakres i sposób realizacji ekonomicznych funkcji informacji przez państwo

W Rozdziale 3 omówiliśmy ekonomiczne funkcje informacji. Są to – przypomnijmy:

- zasób ekonomiczny,
- czynnik wytwórczy,
- produkt,
- wyrób,
- usługa,
- towar,
- dobro konsumpcyjne,
- dobro publiczne,
- dobro wolne,
- infrastruktura społeczeństwa, gospodarki i państwa.

Państwo prowadzi mniej lub bardziej aktywną politykę informacyjną. Na przykład, państwo może aktywnie włączać się w tworzenie

informacyjnego *zasobu ekonomicznego* kraju rozwijając edukację szkolną i edukację permanentną, finansując systemy informacji naukowej, sieci biblioteczne, wydawnictwa naukowe. Może za priorytet uznać znaczenie informacji jako *czynnika wytwórczego*, angażując środki publiczne w rozwijanie systemów informacji technicznej, handlowej, angażując się w akcje promocji kraju na rynkach międzynarodowych. Państwo może uznać za ważne tworzenie infrastruktury informacyjnej wspomagającej działalność organów władzy i administracji, podmiotów gospodarczych, ułatwiających i pomagających obywatelom.

Państwo także decyduje, jaki zakres informacji powinien być dostępny wszystkim jako *dobro publiczne*, a jaki zakres informacji ma być produkowany i udostępniany jako *towar* na rynku. Czy *dobrem publicznym* ma być ważna informacja ekonomiczna, polityczna, społeczna, kulturalna, czy *informacja konsumpcyjna*? Jeżeli jednak państwo traktuje swoich obywateli jak cesarze rzymscy plebs, to może uznać, że najważniejsza jest konsumpcyjna funkcja informacji, innymi słowy dostarczenie ludziom „rozrywki” (*circenses*). W takim modelu państwa mass media finansowane ze środków publicznych lub wspierane w inny sposób przez państwo (np. przez ulgi podatkowe, preferencyjne kredyty itp.) produkują masowo miernej jakości „rozrywkę”, eliminując inne rodzaje informacji – polityczną, gospodarczą, naukową, edukacyjną.

1.6. Asymetria informacyjna między obywatelami, jednostkami organizacyjnymi i organami państwa

W tym kryterium chodzi o *symetrię informacyjną* i *lukę informacyjną* między organami władzy i administracji państwowej a obywatelami i podmiotami. Asymetria informacyjna występuje w relacjach: (a) państwo – obywatel, (b) państwo – podmiot gospodarczy lub organizacja społeczna, (c) obywatel – podmiot gospodarczy lub społeczny. Kryterium asymetrii informacyjnej dotyczy oceny, czy władze państwowe przekazują obywatelom jako wyborcom, jako podatnikom, jako podmiotom ubezpieczenia społecznego, rynku pracy, ochrony zdrowia, edukacji, bezpieczeństwa, pełną i rzetelną informację, jaką dysponują, a jaka jest im potrzebna do działalności i bezpiecznego funkcjonowania. Czy przedsiębiorstwa i organizacje społeczne mają dostęp do pełnej informacji o określonych przez prawo i decyzje administracyjne prawach, obowiązkach, normach. Jaki zakres informacji jest generowany przez organy państwa *ad hoc* (np. decyzje uznaniowe), jaki zakres informacji jest udostępniany (np. prawo powielaczowe). Czy państwo dba o to, aby

ograniczać i eliminować lukę informacyjną między obywatelami a podmiotami gospodarczymi i społecznymi?

Brak *symetrii informacyjnej* powoduje powstanie i przejawia się w formie *luki informacyjnej*. W różnych modelach informacyjnych państwa mamy do czynienia z różną wielkością i różnym zakresem semantycznym luki informacyjnej. Różna też także polityka państwa w odniesieniu do luki informacyjnej względem poszczególnych grup obywateli i podmiotów społeczno-gospodarczych. W niektórych modelach mamy równoprawność dostępu do informacji wszystkich podmiotów, w innych różnicuje się dostęp do informacji tak, że pewne grupy obywateli i podmiotów mają dostęp do określonych informacji, a inne nie. W jeszcze innych wprowadzana jest reglamentacja informacji i obowiązek absorpcji określonych informacji przez ludzi i jednostki organizacyjne.

1.7. Polityka państwa w dziedzinie kontroli jakości informacji

Jednym z podstawowych zadań i obowiązków państwa jako formy organizacji społeczeństwa i gospodarki jest *kontrola jakości informacji*. W celu realizacji tego zadania państwo ustala normy jakości informacji i poprzez swój aparat kontroluje i egzekwuje przestrzeganie tych norm. W różnych modelach informacyjnych państwa zakres informacji objętych normami jakościowymi i kontrolą jakości jest różny. Różne są też formy kontroli i sposoby egzekwowania norm informacyjnych. W niektórych krajach normy jakości dotyczą tylko wybranych dziedzin, podczas gdy w pozostałych nie kontroluje się jakości informacji. I tak, państwo może ustalić normy jakości tylko dla informacji politycznej, a egzekwować je za pomocą instytucji cenzury prewencyjnej, rezygnując z kontroli jakości innych rodzajów informacji, np. z kontroli rzetelności informacji gospodarczej, z kontroli jakości informacji konsumpcyjnej z punktu widzenia norm obyczajowych.

Różna może być także aktywność państwa w dziedzinie stanowienia norm informacyjnych i ich egzekwowania. W państwach demokratycznych aktywność ta ogranicza się do norm metainformacyjnych i parainformacyjnych oraz odpowiedzialności gestorów systemów informacyjnych za społeczne i ekonomiczne skutki zarządzanych przez nich procesów i systemów informacyjnych.

1.8. Polityka w dziedzinie infrastruktury informacyjnej państwa, społeczeństwa i gospodarki

Ważnym kryterium dla określenia modelu informacyjnego państwa jest jego polityka w dziedzinie tworzenia społecznej i gospodarczej infrastruktury informacyjnej oraz infrastruktury informacyjnej aparatu państwowego.

W szeregu krajów państwo aktywnie tworzy i utrzymuje szeroki zakres infrastruktury informacyjnej zarówno dla ogólnego użytku społeczeństwa, podmiotów gospodarczych, jak i dla samego aparatu państwowego. Są też kraje, w których aktywność państwa koncentruje się na tworzeniu infrastruktury obsługującej wyłącznie sam aparat władzy i administracji państwowej, a infrastruktura informacyjna obsługująca społeczeństwo i gospodarkę jest traktowana jako mniej ważna. Są wreszcie kraje, które nie przywiązują wagi do systemowego tworzenia i rozwoju infrastruktury informacyjnej, pozostawiając ją własnej inicjatywie pojedynczych urzędów i instytucji państwa, podmiotów i obywateli.

Ważna jest też jakość, sprawność i poziom technologiczny infrastruktury informacyjnej. Zwłaszcza w warunkach nowoczesnych technologii informacyjnych i teleinformatyki. W niektórych krajach wiele uwagi poświęca się profesjonalnemu, kompleksowemu projektowaniu infrastrukturalnych systemów informacyjnych. Zwraca się uwagę na skoordynowany rozwój systemów, na ich spójność i współdziałanie. Przeznacza się niezbędne środki na tworzenie zasobów informacji, na ich aktualizację i udostępnianie informacji.

W innych, mimo przeznaczania znacznych środków na drogi sprzęt informatyczny i oprogramowanie, możemy obserwować brak odpowiedzialności w inicjowaniu, brak profesjonalizmu w projektowaniu, brak koordynacji, spójności i współdziałania w ich realizacji i użytkowaniu. Tak tworzona infrastruktura informacyjna, nowoczesna z punktu widzenia technologii informacyjnych systemy infrastrukturalne, okazuje się niesprawna, kosztowna, utrudnia – zamiast ułatwiać – życie obywatelom, podmiotom gospodarczym i samemu aparatowi państwa. Wynika to bynajmniej nie ze złej woli lub braku kwalifikacji konkretnych osób zaangażowanych bezpośrednio w projektowanie i eksploatację infrastrukturalnych systemów informacyjnych, lecz z realizowanego w praktyce modelu informacyjnego państwa.

2. Specyfikacja modeli informacyjnych współczesnego państwa

Biorąc pod uwagę powyższe kryteria funkcji informacji, możemy wyróżnić następujące modele informacyjne współczesnego państwa:

1. politokracja,
2. elitokracja,
3. biurokracja,
4. demagokracja,
5. ksenokracja.

Nazwy modeli są propozycjami terminologicznymi, nawiązującymi etymologicznie do leksyki i semantyki klasycznej greki. Z wyjątkiem terminu *biurokracja* są to neologizmy, które traktuję jako propozycję do dyskusji. Wydaje się, że oddają one istotę każdego z modeli informacyjnych państwa. Najkrócej ujmując:

- *politokracja* – państwo obywatelskie, w którym dzięki informacji, wiedzy, obywatele mają realny wpływ na działania aparatu państwowego,
- *elitokracja* – państwo, w którym gestię nad informacją sprawują zorganizowane, względnie zamknięte grupy interesów,
- *biurokracja* – państwo, w którym monopol na informację posiada urzędniczy aparat wykonawczy państwa,
- *demagokracja* – państwo, w którym gestię nad informacją w państwie sprawują dysponenci dominujących środków upowszechniania informacji, w tym środków masowego przekazu, dzięki monopolowi na informowanie społeczeństwa i kształtowanie jego zasobów wiedzy,
- *ksenokracja* – państwo, w którym informacja znajduje się w gestii instytucji zewnętrznych względem społeczeństwa, w gestii innych państw, organizacji międzynarodowych, zagranicznych grup interesów.

Każdy z wymienionych wyżej modeli jest *modelem idealnym* – w rozumieniu *modelu idealnego Nadlera*. We współczesnych państwach trudno znaleźć „czyste” modele informacyjne wymienione wyżej. W praktyce spotykamy modele mieszane. Na przykład *politokracja* na szczeblu lokalnych samorządów terytorialnych we wsiach i w małych miasteczkach, *demagokracja* na szczeblu centralnym, *biurokracja* na szczeblu regionalnym, a *ksenokracja* w niektórych dziedzinach gospodarki. Powyższa specyfikacja nie jest więc klasyfikacją modeli spełniającą warunek zupełności i rozłączności. Jak widać, nie jest to

także specyfikacja politologiczna. Wymienione wyżej modele nie są modelami sposobów sprawowania władzy, lecz głównym kryterium jest funkcja informacji w państwie i polityka informacyjna państwa.

Arystoteles w swoim fundamentalnym dziele *O państwie* wyróżnia trzy rodzaje sposobu sprawowania władzy w państwie z punktu widzenia jej centralizacji: *demokracja* (chodzi o demokrację bezpośrednią), *oligarchia* (władza w rękach grupy koordynującej swoje działania) i *tyrania* (jednowładztwo). Państwo może realizować te same cele w różnych modelach centralizacji władzy. Rozwój myśli politologicznej wzbogacił specyfikę modeli państwa o modele budowane według kryterium celów i praktycznych sposobów realizacji funkcji przez aparat państwa. Pojawiły się takie pojęcia, jak *pajdokracja*, *ochlokracja*, *gerontokracja*, *arystokracja*, *absolutyzm oświecony*. Nie nawiązujemy do nich, ponieważ te systemy nie stanowią specyficznych modeli informacyjnych państwa.

Wydaje się, że w warunkach głębokiego i totalnego interwencjonizmu instytucjonalnego, w szczególności głębokiego interwencjonizmu państwowego w gospodarce, jaki upowszechnia się dzięki nowoczesnym technologiom informacyjnym, celowe jest wprowadzenie jeszcze jednego modelu sposobu realizacji funkcji państwa. Modelowi temu proponujemy nazwę *kleptokracja*. Chodzi tu o systemy polityczno-gospodarcze, w których istotną funkcją aparatu państwowego, w tym systemu prawa, staje się transfer środków publicznych, zbieranych przez państwo na zasadzie przymusu (podatki, daniny, cła), do określonej, a ogół niewielkiej grupy podmiotów publicznych lub niepublicznych, w tym osób fizycznych bądź niepublicznych jednostek organizacyjnych. Prawo jest stanowione w taki sposób, aby ułatwiać i chronić procesy transferu środków publicznych do sektora prywatnego.

Kleptokracji towarzyszy zazwyczaj korupcja. Nie należy jednak mylić korupcji z *kleptokracją*. Nie ona jest bowiem cechą wyróżniającą państwa kleptokratycznego. Korupcja wiąże się z transferem środków prywatnych do osób fizycznych zajmujących funkcje decyzyjne w systemie władzy w celu uzyskania korzystnych decyzji. Zwykle są to decyzje podejmowane niezgodnie z obowiązującym prawem. Dlatego korupcja może być ścigana przez prawo także w państwie kleptokratycznym. W państwie kleptokratycznym transfer środków odbywa się w przeciwnym kierunku.

W warunkach *kleptokracji* proces transferu środków finansowych i rzeczowych ma kierunek odwrotny. Transfer ten staje się jednym z celów państwa. Podstawą jest taki system prawny i organizacja aparatu państwa, aby samo prawo nie tylko legalizowało, a wymuszało transfer środków publicznych zbieranych na zasadzie obowiązku od

społeczeństwa do podmiotów prywatnych. Państwo zapewnia także ochronę prawną i realną takich transakcji.

W warunkach głębokiego interwencjonizmu instytucjonalnego obserwujemy rozwój zjawisk świadczących o *kleptokracji* w różnych dziedzinach gospodarki. Elementy *kleptokracji* możemy obserwować w wielu krajach o różnych systemach politycznych. Wielu przykładów takich zjawisk dostarczają kraje przechodzące przyspieszone procesy transformacji społeczno-gospodarczej inicjowane i sterowane przez aparat państwowy⁴.

Budując model informacyjny państwa i gospodarki należy obiektywnie ocenić, z jakim modelem politycznym państwa mamy do czynienia. Zasadą dobrej, efektywnej infrastruktury informacyjnej kraju jest spójność modelu informacyjnego państwa z jego modelem politycznym.

3. Politokracja

Termin *politokracja* (gr. *polites* – obywatel) proponujemy jako określenie modelu informacyjnego *państwa obywatelskiego*, to znaczy takiego, w którym źródłem władzy i podmiotem jest zbiorowość wszystkich obywateli.

Obywatelami danego państwa są ludzie, na których z mocy prawa stanowiącego przyznano określone prawa i adekwatne do tych praw obowiązki. Większość obywateli danego państwa stanowią ludzie mieszkający stale na terytorium tego państwa. Na terenie każdego państwa znajdują się osoby nie będące obywatelami, a część obywateli danego państwa przebywa poza terenem „swojego” państwa. We współczesnym świecie są państwa lub regiony państw, na których okresowo lub w sposób trwały przebywa wiele osób nie będących obywatelami tego państwa, w tym wielu obywateli innych państw. Jest to charakterystyczne dla np. krajów i regionów turystycznych, krajów i regionów, w których pracują lub prowadzą inną działalność osoby nie będący obywatelami danego państwa. Przypominamy o tym, gdyż te – zdawałoby się oczywiste – fakty, nie zawsze bierze się pod uwagę przy tworzeniu infrastruktur informacyjnych państw.

⁴ Dobrymi dydaktycznie przykładami takich rozwiązań są w Polsce niektóre zapisy prawa spółdzielczego, pozbawiające członków spółdzielni kontroli nad ich własnymi środkami, Narodowe Fundusze Inwestycyjne, II filar zreformowanego w 1999 roku systemu ubezpieczeń emerytalnych, biurokratyczne zasady wyceny wartości prywatyzowanych przedsiębiorstw itp.

Istotą *politokracji* jest kształtowanie się relacji między państwem a obywatelem zgodnie z zasadami:

- A. społecznej akceptacji obowiązków i praw obywateli i instytucji państwowych,
- B. adekwatności obowiązków i praw obywateli i instytucji państwowych,
- C. jedności obowiązków i praw obywateli i instytucji państwowych.

Ad. A. W *politokracji*, w państwie obywatelskim, jako formie organizacji życia społecznego i gospodarczego na danym terytorium, obowiązki i prawa obywateli są wynikiem procesów informacyjnych stanowienia prawa, w których obywatele uczestniczą aktywnie, znają dokładnie ich przebieg i mają praktyczną możliwość wpływania na te procesy. W strukturach państwa istnieją instytucje umożliwiające obywatelom rzeczywisty wpływ na informacyjne procesy stanowienia prawa. Obywatele powinni mieć skuteczną możliwość uzasadnionego wpływu na treść stanowionych aktów prawnych poprzez instytucje tworzone i obsługiwane przez państwo. Te instytucje nie mogą być atrapami, lecz sprawnie i skutecznie działającymi instrumentami.

W tym świetle instytucja *liberum veto*, czyli zasada *consensusu* przy podejmowaniu decyzji w Sejmie Rzeczypospolitej Obojga Narodów była przez bardzo długi czas narzędziem autentycznej demokracji i podstawową instytucją państwa obywatelskiego. Rzeczywiście była nim tak długo, dopóki nie zaczęto jej nadużywać, *nota bene* przy aktywnym udziale obcych mocarstw, a więc gdy w państwie zaczęły pojawiać się objawy *ksenokracji*. Dzisiaj także instytucja *veta* jest ważnym narzędziem demokracji w wielu instytucjach międzynarodowych, w szczególności w Unii Europejskiej. I jakoś nikt jej nie atakuje.

Ad. B. W *politokracji* zadaniem instytucji państwa, aparatu państwowego, jest zapewnienie realizacji praw obywateli. Innym słowy, w *politokracji* aparat państwowy nie ma żadnych praw, tylko obowiązki, których wykonywanie ma zapewnić realizację praw obywateli. Z praw obywateli wynikają obowiązki państwa. Aby aparat państwowy mógł wykonywać swoje tak rozumiane obowiązki, obywatele muszą przestrzegać określonego zestawu reguł i wykonywać określone obowiązki. Zakres tych reguł i obowiązków powinien być w sposób optymalny dostosowany do praw obywateli. Obowiązki nakładane na obywateli wynikają z obowiązków państwa względem obywateli. Nie powinny być większe, ale nie powinny też być mniejsze. Reguły, normy, jakie powinni przestrzegać obywatele powinny być także optymalnie dostosowane do wymogów realizacji praw obywateli przez państwo. Na przykład, zakres informacji, jaki obywatele mają obowiązek przekazywać

do organów aparatu państwowego (do aparatu skarbowego, statystyki, rejestrów administracyjnych) powinien być ograniczony do minimum niezbędnego realizacji praw obywateli przez ten aparat.

Ad. C. W *politokracji* obowiązuje zasada jedności praw obywateli i obowiązków państwa. Prawu obywatela odpowiada obowiązek państwa, które posiada środki do realizacji tych praw. Np. jeżeli obywatel posiada prawo do opieki medycznej, to państwo ma obowiązek utrzymania publicznej służby zdrowia na poziomie zapewniającej każdemu obywatelowi dostęp do opieki zdrowotnej. Wprowadzanie limitów na usługi medyczne kontraktowane przez kasy chorych w zakładach opieki zdrowotnej jest sygnałem, że w dziedzinie ochrony zdrowia państwo nie ma charakteru państwa obywatelskiego.

Politokracja jako *model informacyjny* państwa obywatelskiego charakteryzuje się następującymi cechami:

- *Nadrzędność funkcji odwzorowania rzeczywistości względem innych społecznych funkcji informacji*
- *Symetria informacyjna między obywatelem i państwem w zakresie informacji objętej normalizacją przez prawo*
 - Prawo jest informacją publiczną.
 - Informacja o prawach obywateli i sposobach korzystania z nich jest informacją publiczną, to znaczy informacją powszechnie i łatwo dostępną, zrozumiałą dla wszystkich obywateli.
 - Obywatele znają przysługujące im prawa i wiedzą, jak z nich korzystać.
 - Państwo systematycznie i aktywnie dostarcza obywatelom informację o ich prawach, o metodach i technikach korzystania z nich, o obowiązkach aparatu państwowego wynikających z tych praw.
 - Aparat państwowy posiada pełną informację o prawach obywateli, zna swoje obowiązki wynikające z tych praw, ma wypracowane metody i techniki realizacji tych praw.
 - Obywatele znają wynikające z praw obowiązki względem innych obywateli, podmiotów i państwa.
 - Państwo aktywnie informuje obywateli o ich obowiązkach wspomagając w ten sposób realizację tych obowiązków.
- *Symetria informacyjna między obywatelami (osobami fizycznymi) i podmiotami społeczno-gospodarczymi (osobami prawnymi)*
 - Istnieje kompleks norm prawnych określających wzajemne prawa i obowiązki informacyjne obywateli i podmiotów.
 - Obywatele i podmioty społeczno-gospodarcze we wzajemnych kontaktach zobowiązane są do przestrzegania norm informacyjnych i zasad warunkujących symetrię informacyjną.

- Państwo gwarantuje przestrzeganie norm informacyjnych i ingeruje w przypadku ich naruszenia przez strony.
- *Stanowienie prawa jest społecznym procesem informacyjnym*
 - W stanowieniu prawa uczestniczą wszyscy obywatele posiadający informacje niezbędne do udziału w tym procesie. Może to być udział bezpośredni lub pośredni (np. przez ciała przedstawicielskie wybrane w wyborach opartych na pełnej informacji i świadomej decyzji wyborców).
 - Obywatele uczestniczący w stanowieniu prawa mają efektywną możliwość oceny jego reguł, jego stosowania oraz wpływania na jego stosowanie oraz na jego zmiany. Innymi słowy, istnieje system monitorowania prawa i jego stosowania w praktyce.
- *Aktywna polityka informacyjna państwa zorientowana na minimalizację luk informacyjnych obywateli, podmiotów niepaństwowych i jednostek aparatu państwa*
 - Państwo kontroluje jakość wszelkiej informacji publicznej poprzez stanowienie i egzekucję norm informacyjnych jako integralną część prawa i ingeruje w przypadku naruszeń jakości informacji.
 - Państwo w sposób aktywny przekazuje obywatelom informacje niezbędne do korzystania z praw i wykonywania wynikających z nich obowiązków.
 - Państwo w sposób aktywny informuje obywateli o obowiązkach organów władzy i administracji oraz podmiotów społecznych, politycznych i gospodarczych względem obywateli.
 - państwo w sposób szczególny kontroluje przestrzeganie norm informacyjnych przez swoje „własne” organy władzy i administracji.
 - Państwo odpowiada za tworzenie, utrzymywanie i rozwijanie infrastruktury informacyjnej służącej potrzebom społeczeństwa i gospodarki.

Pełnoprawnym obywatelem może być tylko osoba posiadająca zasoby informacji niezbędne do korzystania z praw i do wykonywania obowiązków. Osoba niedoinformowana lub dezinformowana nie jest pełnoprawnym obywatelem. Dlatego warunkiem *sine qua non* politykracji czyli państwa obywatelskiego jest, by obywatel dysponował pełną wiedzą na temat wzajemnych praw i obowiązków. To samo dotyczy organizacji społecznych i politycznych oraz podmiotów gospodarczych.

W systemie politokratycznym państwo w szczególności powinno minimalizować *sytuacyjne luki informacyjne* obywateli, podmiotów i własnych organów. Przez sytuacyjną lukę informacyjną rozumiemy lukę informacyjną, jaka występuje w poszczególnych sytuacjach

decyzyjnych obywateli, podmiotów i organów państwa. Na przykład, luka informacyjna między kupującym a sprzedającym towar, pracownikiem i pracodawcą, między stronami podpisującymi umowę cywilnoprawną, między wyborcą a partią polityczną startującą w wyborach, między podatnikiem a urzędem skarbowym.

W sprawnym państwie obywatelskim, jeżeli luka informacyjna przekracza ustalone normy, to podjęte decyzje (np. umowa, kontrakt, wybory) nie powinny być ważne z mocy prawa.

Z powyższego wynika, że *politokracja* jest swego rodzaju *modelem idealnym* w sensie Nadlera dla państwa demokratycznego. Istotnie, model informacyjny *politokracji* można traktować jako punkt odniesienia do innych modeli informacyjnych współczesnego państwa. Trudno znaleźć przykład współczesnego państwa, które w sposób pełny realizowałoby model *politokracji*. Ale jest niemało krajów, nie tylko państw o politycznym modelu demokracji parlamentarnych, w których w pewnych dziedzinach stosowane są w praktyce zasady *politokracji*, albo przynajmniej dąży się do ich przestrzegania.

4. Elitokracja

Elitokracja (od greckiego *elites* – grupa) jest systemem, w którym władzę sprawują zorganizowane, względnie zamknięte grupy interesów, które nazywamy elitami. Określenia tego używamy więc w szerszym znaczeniu i bez pozytywnego zabarwienia emocjonalnego, kojarzonego z pojęciem „elity” w języku potocznym. Elita może wyróżniać się cechami społecznie pozytywnymi (wiedza, doświadczenie, poziom etyczny), ale i negatywnymi (arogancja, nieuctwo, brak zasad etycznych przyjętych przez ogół społeczeństwa). Istotny jest fakt, że jest to względnie zamknięta, zorganizowana grupa ludzi reprezentujących określone interesy, zwykle ekonomiczne, i realizująca je poprzez sprawowanie funkcji publicznych w państwie.

Elity w różnych systemach politycznych są zorganizowane w różne formy. Mogą to być formy określone przez prawo, albo dopuszczane przez prawo, ale nie regulowane. Szczególną formą *elitokracji* była *arystokracja*. We współczesnych państwach częstą formą organizacji elit są organizacje nazywane „partiami politycznymi”, „organizacjami społecznymi”, „stowarzyszeniami”, „organizacjami pozarządowymi”, „związkami zawodowymi”. Ich uprawnienia, zakres działania, podstawy prawne, struktury organizacyjne w systemie politycznym, społecznym i ekonomicznym określone są przez prawo stanowione i wydawane

na jego podstawie decyzje administracyjne, np. rejestracja statutu partii politycznej lub organizacji społecznej w sądzie.

Szczególnym przypadkiem *elitokracji* jest model państwa, w którym realna gestia informacji należy do „służb specjalnych” lub innych podobnych organizacji, których działalność z mocy prawa lub z mocy zasad wewnętrznych tych organizacji, nie jest ujawniana na zewnątrz, a nawet do pełnej informacji o tych organizacjach nie mają dostępu wszyscy jej członkowie. Z informacyjnego punktu widzenia jest to „czysta forma” (w sensie nadanym temu pojęciu przez Stanisława Ignacego Witkiewicza) *elitokracji*. W takim modelu możemy obserwować w warunkach „klinicznej sterylności”, bez zakłóceń przez elementy innych modeli objawy zjawisk informacyjnych (samych zjawisk nie daje się obserwować z uwagi na niedostępność informacji) i procesy prymitywizacji funkcjonowania państwa typowe dla państwa elitokratycznego⁵.

We współczesnych państwach system prawa dopuszcza także organizowanie się i działanie grup interesów (*elites*) nieformalnych, czyli takich, których struktur i form działania nie reguluje wprost prawo. Grupy te sprawują władzę w zakresie je interesującym, na przykład w pewnych branżach gospodarki, w wybranych obszarach działalności społecznej.

Podstawową cechą charakterystyczną modelu informacyjnego *elitokracji* jest asymetria informacyjna między członkami grup tworzący elity władzy a resztą społeczeństwa.

Grupy sprawujące władzę w państwie elitokratycznym dążą do wyłączności dysponowania możliwie pełną i zweryfikowaną jakościowo informacją o wszystkich istotnych dziedzinach życia społecznego, politycznego, ekonomicznego. W tym celu rozwijane są zamknięte dla reszty społeczeństwa systemy informacyjne udostępniające informacje wyłącznie członkom tych grup.

Elity dążą do uzyskania monopolistycznej pozycji w zakresie dostarczania informacji reszcie społeczeństwa. Odbywa się to poprzez:

- kontrolę programów powszechnej edukacji przez państwo lub przez organizacje reprezentujące interesy grupy, w taki sposób, aby informacje tworzące zasoby wiedzy społecznej odpowiadały interesom danej elity,
- kontrolę wyspecjalizowanych systemów informacji publicznej przez państwo lub organizacje kontrolowane przez elity: systemy

⁵ Na podstawie dostępnych informacji można ocenić, że taki model informacyjny państwa istniał na Haiti za czasów prezydentury Duvaliera. Zjawiska właściwe informacyjnym modelom elitokratycznym można obserwować w niektórych państwach Azji Środkowej powstałych po rozpadzie Związku Radzieckiego.

informacji naukowej i technicznej, biblioteki, system statystyki publicznej,

- kontrolę procesów generowania informacji, zwłaszcza informacji przeznaczonej do użytku publicznego, na przykład badań naukowych, których wyniki są interesujące dla ogółu społeczeństwa,
- kontrolę monopolistycznej pozycji, a co najmniej dominacji w środkach masowego przekazu i na masowym rynku wydawniczym,
- uzyskanie monopolistycznej pozycji, a co najmniej dominacji w środkach masowego przekazu i na masowym rynku wydawniczym,
- eliminowanie, a jeżeli jest to niemożliwe, ograniczanie wszelkich alternatywnych źródeł informowania społeczeństwa, niezależnych od danej grupy, między innymi poprzez instrumentalne wykorzystywanie prawa,
- ograniczanie dostępu osób spoza danej grupy do zasobów informacji i do tworzenia zasobów wiedzy,
- masowe produkowanie i upowszechnianie informacji konsumpcyjnej, która zaspokaja potrzeby informacyjne społeczeństwa.

W informacyjnym modelu elitokratycznym przeznacza się środki, w tym publiczne, na systemy informacyjne i zasoby wiedzy przeznaczone do użytku członków grupy. Tworzy się „elitarne szkoły”, wewnętrzne systemy kształcenia dla członków danej partii lub organizacji. Stanowi się prawo bądź upowszechnia stereotypy dające uprzywilejowaną pozycję osób, które miały możliwość tworzenia zasobów wiedzy w określonym trybie⁶.

Równoległe ogranicza się możliwości tworzenia zasobów wiedzy dla osób spoza kręgu grupy. Dlatego nawet w przypadku zmian politycznych, w wyniku których inne grupy przejmują władzę w państwie, zmiany te są krótkotrwałe ze względu na brak profesjonalnego przygotowania innych grup do zarządzania państwem.

⁶ Np. w niektórych krajach dostęp do stypendiów dających możliwość studiowania na renomowanych uczelniach zagranicznych lub staży naukowych bądź zawodowych jest ściśle reglamentowany. Takie stypendia są rozdzielane głównie dla członków danej elity. Równoległe tworzy się stereotyp wyjątkowej użyteczności zasobów wiedzy, jakie już przez sam fakt „odbycia stażu zagranicznego” posiada osoba, która odbyła tego rodzaju szkolenia. Niezależnie od rzeczywistych efektów owego stażu. Stereotyp ten jest upowszechniany. Przyjmują go nie tylko członkowie danej elity (ci raczej w to nie wierzą), ale inne grupy społeczne. Np. w niektórych krajach „zagraniczny staż naukowy”, „publikacja zagraniczna” albo „publikacja w języku obcym” jest ważnym atutem w karierze naukowej i przy przyznawaniu stopni i tytułów naukowych. Ciekawe, że kryterium to nie ma znaczenia w krajach przodujących w rozwoju nauki, np. USA.

Dzięki monopolowi w środkach masowego przekazu o szerokim zasięgu tworzy się w świadomości społecznej stereotypowy obraz danej elity jako grupy wyjątkowo dobrze przygotowanej od strony wiedzy zawodowej do sprawowania funkcji publicznych, upowszechnia się negatywny stereotyp informacyjny grup ewentualnych konkurentów do sprawowania władzy.

Kontrola jakości informacji przez państwo w elitokracji ogranicza się do systemów informacyjnych obsługujących „elity”. Systemy informacyjne zaopatrujące w informację i tworzące zasoby wiedzy dla „reszty” społeczeństwa podlegają kontroli jakości tylko w zakresie informacji sterującej zachowaniami społecznymi. Często kontrola ta przybiera formy instytucjonalne cenzury lub mniej zinstytucjonalizowane formy reguł poprawności politycznej, których naruszenie bywa zagrożone sankcjami.

Przejawem tego, że w państwie mamy model *elitokracji* jest masowe produkowanie i upowszechnianie informacji dla „reszty społeczeństwa” bez żadnej kontroli jakościowej, w tym zalew miernej jakości informacji konsumpcyjnej.

W elitokracji stosuje się inną hierarchię społecznych funkcji informacji dla członków elity i dla reszty społeczeństwa. Dla tych pierwszych obowiązuje klasyczna hierarchia społecznych funkcji informacji. Nadrzędne są funkcje odwzorowania rzeczywistości, tworzenia zasobów wiedzy i funkcja decyzyjna. Natomiast dla reszty społeczeństwa nadrzędnymi funkcjami informacji produkowanej i udostępnianej są funkcja sterująca i funkcja konsumpcyjna. Funkcja odwzorowania rzeczywistości ma znaczenie trzeciorzędne lub w ogóle nie jest brana pod uwagę. A funkcja tworzenia zasobów wiedzy jest realizowana za pomocą informacji sterującej i informacji konsumpcyjnej.

Elitokracja prowadzi do polaryzacji społeczeństwa, do podziału społeczeństwa na *poinformowaną* elitę i *niepoinformowaną* (nie doinformowaną, dezinformowaną) resztę społeczeństwa. W warunkach globalizacji, *elitokracja* w danym kraju w dłuższym okresie prowadzi nieuchronnie do coraz większej niesprawności państwa i gospodarki. Procesy te zachodzą także wtedy, gdy w momencie objęcia władzy elita dysponuje odpowiednim zasobem informacji i reprezentuje system etyczny potrzeby do jej sprawowania w dobrze rozumianym interesie społeczeństwa. Mechanizm ten stanowi integralną część informacyjnego modelu *elitokracji*.

Jak powiedzieliśmy, cechą współczesnych państwa i gospodarki jest głęboki interwencjonizm instytucjonalny. Nowoczesne państwa muszą dysponować więc licznym, coraz liczniejszym aparatem administracyjnym, zdolnym do profesjonalnej realizacji procesów informacyjnych,

jakich wymaga zarządzanie państwem w warunkach globalizacji i pogłębiającego się interwencjonizmu. Aparat ten ma – ogólnie biorąc – strukturę hierarchiczną. Zamknięte elity polityczne nie są w stanie „wygenerować z siebie” odpowiedniej liczby ludzi przygotowanych do pełnienia funkcji, jakich wymaga współczesne państwo.

Ponieważ zasadą *elitokracji* przy obsadzaniu stanowisk w aparacie państwa jest prymat kryterium przynależności do *elity* nad kryterium zasobów informacyjnych i uznawanej hierarchii funkcji informacji, czyli nie mają znaczenia kompetencje, doświadczenie i etyka zawodowa, lecz „członkostwo” w partii, stowarzyszeniu, związku, to pełnienie różnych funkcji powierza się osobom profesjonalnie nieprzygotowanym, niedysponującym niezbędnymi zasobami wiedzy ani zasad etyki zawodowej (*mierni, bierni, ale wierni*). Ci z kolei, przy podejmowaniu decyzji o obsadzaniu stanowisk im podległych, kierują się tą samą hierarchią kryteriów. W wyniku takiego procesu szybko narasta luka informacyjna między realnymi zasobami wiedzy osób pełniących funkcje w aparacie państwa, w tym w organach władzy państwowej, a zasobami wiedzy niezbędnymi do sprawnego wykonywania odpowiednich funkcji. We współczesnych państwach *elitokracja* prowadzi więc nieuchronnie do deprofesjonalizacji aparatu państwa i innych instytucji.

Konsekwencją narastającej luki informacyjnej jest to, że decyzje zaczynają być podejmowane w warunkach niepełnej informacji. Ta niepełność dotyczy zarówno procedur podejmowania decyzji, jak i informacji faktograficznej potrzebnej do zastosowania procedur decyzyjnych. Decydent nie znający właściwych procedur decyzyjnych, stosuje takie procedury, jakie zna. Następuje więc *prymitywizacja procedur decyzyjnych*. Ta prymitywizacja procedur decyzyjnych powoduje, że redukowane są potrzeby informacyjne decydentów. Dalej, skoro decydenci nie potrzebują informacji, nie ma potrzeby rozwijania systemów informacyjnych i tworzenia zasobów informacyjnych. Systemy informacyjne ograniczane są do potrzeb wynikających z sukcesywnie prymitywizujących się procedur decyzyjnych. „Klatka wiedzy” decydentów coraz bardziej zmniejsza się. W końcu dochodzimy do stanu, w którym wiedza przestaje być decydentom potrzebna. Co więcej, zaczyna przeszkadzać decydentom w procesach decyzyjnych, ponieważ ujawnia prymitywizm procedur. Sama *władza staje się substytutem wiedzy*.

Ale na tym nie koniec. Kolejną fazą pogłębionej *deprofesjonalizacji* aparatu państwa w warunkach *elitokracji* jest powstanie i narastanie *luki metainformacyjnej i parainformacyjnej*. Nie tylko nie produkuje się informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, ale zaczyna brakować metainformacji, czyli informacji o informacji, oraz informacji

o procesach, zasobach i systemach informacyjnych. W aparacie państwa nie tylko pojawia się brak wiedzy proceduralnej i faktograficznej, ale brak informacji o tym, czy taka informacja istnieje, gdzie i jak można ją znaleźć. Luka metainformacyjna i parainformacyjna w określonym obszarze aparatu państwowego powinna być sygnałem, że *deprofesjonalizacja* w tym obszarze osiąga poziom uniemożliwiający realizację funkcji państwa.

Ze względu na to, że nie wszystkie stanowiska w aparacie mogą być kontrolowane lub bezpośrednio obsadzone przez członków *elity*, w modelu elitokratycznym powstają w aparacie państwa dwie warstwy: warstwa stanowisk znajdujących się pod kontrolą elity, obsadzanych w zasadzie przez członków danej grupy, oraz pozostałe stanowiska. Regułą jest, że stanowiska, na których są podejmowane decyzje, należą do tych, które są obsadzone przez członków elity. Ze względu na mniejsze możliwości generowania kadr kwalifikowanych niż potrzeby państwa, redukuje się liczbę stanowisk uprawnionych do podejmowania decyzji. To z kolei pociąga za sobą koncentrację decyzji, centralizację i podejmowanie decyzji na coraz wyższych szczeblach hierarchii.

W wyniku tego procesu, ludzie, na których z racji sprawowanych funkcji ciąży odpowiedzialność za społeczeństwo, gospodarkę i państwo, podejmują decyzje w drugorzędnych sprawach administracyjno-technicznych. Decyzje te muszą być podjęte w określonym czasie, aby mógł funkcjonować technicznie aparat państwowy. Następuje proces wypierania spraw ważnych przez sprawy terminowe.

Prędzej czy później dochodzi do tego, że w centrach decyzyjnych procesy informacyjne generujące decyzje nie mogą przebiegać sprawnie, bo ich możliwości przetwarzania informacji i podejmowania decyzji są niewystarczające. Na to nakłada się luka informacyjna między wiedzą niezbędną do podejmowania decyzji, a wiedzą posiadaną przez decydentów. Prowadzi to do opóźniania procesów decyzyjnych, albo podejmowania decyzji nieoptymalnych bądź błędnych. Dochodzi do blokowania procesów podejmowania decyzji i procesów zarządzania.

Cechą immanentną *elitokracji* jest *wewnętrzna luka informacyjna* i wewnętrzna asymetria informacyjna w aparacie państwa, między dwiema wyżej wymienionymi warstwami aparatu państwa: członkami elity zajmującymi na ogół stanowiska, na których podejmuje się decyzje oraz pozostałych pracowników aparatu państwowego, tzw. pracowników wykonawczych. Część aparatu państwa dysponuje lub powinna dysponować względnie pełną informacją, a część nie ma do niej dostępu. Przejawem takiej luki informacyjnej jest między innymi tzw. „prawo powielaczowe”, które zastępuje rzetelną wiedzę urzędników o regulacjach prawnych i realnych sytuacjach decyzyjnych.

Niektóre elity próbują zatrzymać lub hamować tempo procesu deprofesjonalizacji poprzez wprowadzanie mechanizmów włączenia do kręgu elity nowych członków posiadających odpowiednie zasoby wiedzy oraz inwestowania w zasoby wiedzy członków elity. Na przykład, niektóre partie polityczne stosujące zasadę obsadzania stanowisk państwowych wyłącznie przez swoich członków, starają się pozyskać nowych członków odpowiednio wykształconych, którzy zaakceptują warunki przynależności do elity. Z partii kadrowych przekształcają się z czasem w partie masowe. Stowarzyszenia i związki sięgają do „sympatyków”, „działaczy terenowych”, prowadzi się różne akcje „odmładzania”. Podobnie postępują inne organizacje preferujące system *elitokracji*. Nie zmienia to jednak istoty informacyjnego modelu *elitokracji* i nie eliminuje ani przyczyn, ani skutków modelu dla społeczeństwa, państwa i gospodarki.

Elitokracja jako model informacyjny państwa występuje w różnych systemach politycznych. Elitokratyczny model informacyjny państwa spotykamy zarówno w „klasycznych” monarchiach, w systemach autokratycznych, w totalitarnych systemach komunistycznych i faszystowskich, ale także w systemach posiadających wszelkie modelowe cechy demokracji parlamentarnych. W niejednym państwie, które uważa się za demokratyczne, mamy w rzeczywistości *elitokrację*. Analiza modelu informacyjnego państwa, analiza specyfiki ładu informacyjnego oraz luk informacyjnych między poszczególnymi grupami społecznymi umożliwia obiektywne określenie, kto ma rzeczywistą władzę w państwie. W przypadku *elitokracji* szczególnie aktualne jest powiedzenie *kto ma informację, ten ma władzę*. Każda *elitokracja* kieruje się tą zasadą tworząc model informacyjny państwa.

Potrzeby współczesnego państwa w świetle jego zadań politycznych, społecznych, jakie na nim ciąży, oraz potrzeby współczesnej gospodarki w warunkach głębokiego interwencjonizmu instytucjonalnego, wymagają dużej liczby osób o odpowiednich zasobach wiedzy i umiejętności, której organizacje te nie są w stanie wygenerować. W praktyce żadnej *elitokracji* działającej w skali państwa i gospodarki narodowej nie udało się zapobiec procesom deprofesjonalizacji aparatu państwa i jego niesprawności. W demokracjach parlamentarnych, w których odbywają się cykliczne wybory władz przez społeczeństwo, dochodzi czasami do ujawnienia się luki informacyjnej zagrażającej sprawności państwa i zjawisk deprofesjonalizacji w aparacie państwa. Wystarczy jeden cykl wyborczy (czasem już kilka miesięcy), by społeczeństwo odczuło, że rządząca *elitokracja* zagraża sprawności państwa, z powodu wielkiej luki informacyjnej między wiedzą członków elity pełniących funkcje w państwie, a informacjami niezbędnymi do sprawnego zarządzania

w państwie. Czasem potrzeba kilku cykli wyborczych. W dłuższym okresie procesy te są nieuniknione. Sygnałem o dużej skali luki informacyjnej wpływającej na sprawność państwa bywają wyniki rzetelnie prowadzonych sondaży opinii publicznej. Takich jest jednak niewiele.

Elitokracja, jako system, ma pewne szanse zapewnienia względnie sprawnego funkcjonowania państwa tylko wtedy, gdy w sposób systematyczny, niezależnie od uświadamianych potrzeb informacyjnych członków elity, rozwijane są systemy informacyjne, metainformacyjne i parainformacyjne oraz tworzone są zasoby wiedzy publicznej, dzięki którym obywatele sami mogliby łagodzić uciążliwość i niesprawność modelu elitokratycznego. W praktyce jednak jest mało prawdopodobne, aby w systemie elitokratycznym takie podejście mogło być uznane przez członków elity tkwiących w swoich klatkach: wiedzy, języka, metainformacji⁷.

5. Biurokracja

Biurokracja, jako model informacyjny państwa, charakteryzuje się tym, że dominującą pozycję w generowaniu, gromadzeniu, przetwarzaniu, udostępnianiu i wykorzystywaniu informacji obsługującej procesy polityczne, społeczne i ekonomiczne w państwie, ma jego aparat wykonawczy czyli organy administracji państwa. W biurokratycznym modelu informacyjnym państwa wyróżniamy trzy główne grupy podmiotów:

- W** – *władza*, czyli osoby zajmujące funkcje decyzyjne w systemie organów władzy państwowej: członkowie wybieralnych organów władz centralnych i terenowych (np. prezydent państwa, parlament, sędziowie, premier i ministrowie, sejmiki samorządowe, rady nadzorcze, prezydenci miast i burmistrzowie itd.);
- B** – *aparat wykonawczy państwa* (potocznie zwany także *biurokracją*, ale w nieco innym znaczeniu): biura obsługujące naczelne, centralne i terenowe organy władzy ustawodawczej, urzędów i władzy sądowniczej (np. biura ekspertyz w parlamentach, zespoły doradców i konsultantów, administracja ministerstw, innych organów centralnych państwa i organów władzy samorządowej itp.). Służby te nie podejmują decyzji. Ich zadaniem jest informacyjne przygotowanie decyzji oraz techniczno-organizacyjna realizacja podjętych decyzji. Służby te wykonują także obowiązki państwa, z których decyzje wynikają – a raczej powinny wynikać – jednoznacznie z mocy prawa;

⁷ Pojęcia „klatek informacyjnych” zdefiniowano w: Oleński 2001, Rozdz. 2.

S – *społeczeństwo*, czyli ogół obywateli, podmiotów gospodarczych, organizacji społecznych i politycznych, organizacji pozarządowych.

Cechą charakterystyczną biurokratycznego modelu informacyjnego państwa jest występowanie dwóch luk informacyjnych:

B – W *luka informacyjna między aparatem wykonawczym państwa a władzą*. Jej istota tkwi w tym, że podstawowym, a często jedynym źródłem informacji dla organów władzy, decydentów, jest aparat biurokratyczny. Minister o „swoim” resorcie, o problemach dziedziny, za którą odpowiada jako członek rządu, dysponuje tylko taką informacją, jaką zechce mu dostarczyć formalnie podległy mu aparat wykonawczy. Poseł wie tylko to o problemach regulowanych przez ustawy, w sprawie których głasuje, co mu dostarczy biuro ekspertyz sejmku albo biura ministerstw. Luka informacyjna B – W występuje wewnątrz aparatu władzy i administracji państwa. Informacja dla szczebli decyzyjnych jest opracowywana i reglamentowana przez formalnie podległy im aparat wykonawczy.

B – S *luka informacyjna między aparatem wykonawczym państwa a społeczeństwem*. Informacja o prawach i obowiązkach państwa i społeczeństwa jest udostępniana społeczeństwu przez aparat wykonawczy posiadający monopol na informacje. Udostępnianie to ma również wszelkie cechy reglamentacji. Urzędy udostępniają społeczeństwu informację według swojego uznania, w formie i za pomocą technologii, które są im wygodne.

Luka informacyjna W – B (władza – biurokracja)

W większości współczesnych państw, z prawnego punktu widzenia kompetencje aparatu wykonawczego państwa w zakresie podejmowania decyzji ograniczone są do realizacji procedur określonych przez prawo. Biurokracja tej zasady przestrzega. Kontrola procesów decyzyjnych w państwie przez biurokrację uzyskiwana jest w ten sposób, że aparat wykonawczy przejmuje kontrolę nad informacyjnymi procesami stanowienia prawa (generowania informacji zawierającej reguły funkcjonowania państwa) i interpretacji prawa. Decydenci umocowani prawnie (np. parlamentarzyści, ministrowie i kierownicy innych urzędów centralnych, sędziowie trybunałów, decydenci w samorządach terytorialnych) pozbawieni są technicznych, organizacyjnych, a często i ekonomicznych możliwości samodzielnego generowania, groma-

dzenia i przetwarzania informacji. „Wyręcza” ich, świadcząc usługi informacyjne, aparat wykonawczy.

Aparat wykonawczy ma więc dogodną pozycję do pełnego reglamentowania informacji przekazywanych decydentom. Określa, konstruuje i utrzymuje „klatkę informacyjną”, w której umieszcza decydentów – „swoich” parlamentarzystów, ministrów, sekretarzy stanu, sędziów, prezydentów. Ci ostatni w procesie podejmują decyzje na podstawie informacji, jakich dostarcza im aparat wykonawczy.

Jedną ze skutecznych form reglamentacji informacji dla decydentów przez biurokrację jest przygotowywanie projektów aktów prawnych i decyzji, zbieranie informacji uzasadniających projekty, np. opinie ekspertów dobieranych przez tenże aparat. W praktyce prowadzi to do sytuacji, w której decydenci mogą podejmować decyzje akceptujące projekty generowane przez aparat wykonawczy, albo nie podejmować decyzji w ogóle. Zatem o regułach i procedurach prawa decyduje aparat biurokratyczny poprzez kontrolę nad informacyjnymi procesami tworzenia prawa i procedur determinujących stosowanie prawa.

W modelu biurokratycznym informacje regulujące realizację zadań przez państwo: akty prawne, akty wykonawcze, regulaminy i instrukcje, były tak skonstruowane, by – z formalnego punktu widzenia – aparat wykonawczy nie podejmował decyzji, lecz realizował zapisane w prawie procedury. Prowadzi to do coraz większej formalizacji reguł odwzorowanych w prawie. Obecnie coraz częściej w aktach prawnych, i to bardzo wysokiej rangi, także aktów prawnych generowanych w organizacjach międzynarodowych, roi się od wzorów algebraicznych i modeli dobrych na sali wykładowej uniwersytetu, ale wątpliwych jako podstawa do decyzji mających decydować o losie milionów ludzi i przedsiębiorstw. Proces informacyjny podejmowania decyzji staje się procesem podstawienia pewnych wartości liczbowych, zwykle danych statystycznych wyprodukowanych w oparciu o równie sformalizowane metody. Decydenci mogą albo zaakceptować produkt takiego procesu przetwarzania danych wykonanego przez aparat biurokratyczny, albo nie podjąć decyzji w ogóle. *Tertium non datur.*

W informacyjnym modelu biurokratycznym aparat wykonawczy zastrzega sobie interpretację języka procedur i dba o to, aby fazy procesów informacyjnych: udostępniania i interpretacji informacji, pozostawały wyłącznie w jego rękach. Realizowane jest to za pomocą takich instrumentów, jak „prawo powielaczowe”, „ekspertyzy prawne” wykonywane przez osoby zatrudnione w aparacie wykonawczym lub przez niego, odesłania w aktach prawnych do załączników zawierających trudne do percepcji produkty informacyjne, jak klasyfikacje, nomenklatury,

normy, wreszcie delegacje dla aparatu wykonawczego do interpretacji pojęć. Monopol udostępniania i interpretacji informacji w procesie stanowienia prawa (tworzenia procedur) oraz stosowania prawa, interpretacji prawa w praktyce, to bardzo silne instrumenty informacyjne gwarantujące pozycję wykonawczego aparatu państwa.

W rozwiniętym modelu biurokratycznym aparat wykonawczy przejmuje kontrolę nad *metainformacjami parainformatycznymi*, to znaczy nad informacjami o informacjach prawnych, organizacyjnych, ekonomicznych i technicznych. Jest to skuteczny sposób reglamentacji informacji dla decydentów, którzy nie tylko nie mają bezpośredniego dostępu do informacji, ale nie mogą dowiedzieć się, czy i jakie w ogóle informacje istnieją, a jeżeli wiedzą, że istnieją, to nie wiedzą, gdzie się znajdują i jak do nich dotrzeć.

W zaawansowanym modelu informacyjnym biurokracja przejmuje kontrolę nad *metainformacjami*, czyli nad językami, w których odzwierciedlane jest prawo i informacje społeczne, polityczne i ekonomiczne. Języki te są kreowane wewnątrz aparatu biurokratycznego, który przez to gwarantuje sobie pełny monopol interpretacji treści wiadomości w państwie i gospodarce. Języki te stają się coraz bardziej skomplikowane. Teksty aktów prawnych, instrukcji, wzory dokumentów, przestają być interpretowane w języku etnicznym używanym przez większość użytkowników. Do ich interpretacji potrzebni są „specjaliści” potrafiący (lub udający, że potrafią) je interpretować. Decydenci są więc ograniczeni nie tylko przez klatkę informacyjną, ale przez klatkę metainformacyjną, której granic nie potrafią zidentyfikować, ponieważ nie znają wystarczająco języków tworzonych i modyfikowanych przez aparat biurokratyczny.

W modelu biurokratycznym aparat wykonawczy utrzymuje systemy informacyjne i tworzy zasoby wiedzy społecznej, politycznej i ekonomicznej, zarządza tymi zasobami, decyduje o udostępnianiu informacji użytkownikom zarówno w ramach organów państwa, jak i dla społeczeństwa.

Objawami zewnętrznymi osiągnięcia takiej fazy rozwoju modelu informacyjnego biurokracji są:

- a) Brak możliwości interpretacji tekstów prawa i dokumentów produkowanych przez aparat wykonawczy państwa w naturalnych językach urzędowych danego państwa. Zapewnia to aparatowi wykonawczemu „naturalny” monopol na interpretację prawa i procedur administracyjnych.
- b) Koncentracja podejmowania decyzji, w tym stanowienia prawa w niewielu centrach decyzyjnych, do poziomu przekraczającego przepustowość informacyjną decydentów, co powoduje sprowadzenie

procesów decyzyjnych do akceptacji projektów przygotowanych przez aparat biurokratyczny⁸.

- c) Regulowanie za pomocą aktów prawnych wysokiej rangi, stanowionych przez władze ustawodawczą, spraw, które mogłyby być regulowane w trybie aktów niższego rzędu albo w ogóle nie regulowane szczegółowo przez prawo.
- d) Luka w zakresie publicznych systemów metainformacji, zwłaszcza informacji prawno-organizacyjnej i metainformacji wspomagającej interpretację języka, w jakim konstruowane są produkty informacyjne aparatu biurokratycznego. Teksty aktów prawnych są trudno dostępne, a czasem w ogóle niedostępne dla obywateli (prawo powiełączowe, tajne lub poufne rozporządzenia).

W tej sytuacji aparat władzy odcięty od informacji staje się zakładnikiem własnego aparatu wykonawczego. Nie tylko w cesarskich Chinach rządzą mandaryni, a nie cesarz.

Luka informacyjna B – S (biurokracja – społeczeństwo)

Luka informacyjna między społeczeństwem a władzą wykonawczą w modelu biurokratycznym posiada wszelkie cechy właściwe dla luki informacyjnej W – B. Ponadto wymienić należy następujące cechy:

- a) Głęboka luka informacyjna między społeczeństwem a aparatem wykonawczym. Obywatel nie zna swoich praw i obowiązków względem aparatu państwa, ani obowiązków i praw aparatu państwa względem obywateli.
- b) Głęboka luka metainformacyjna i parainformacyjna między społeczeństwem a aparatem wykonawczym. Zasoby informacyjne zawierające informacje prawne, organizacyjne, porządkowe, procedury administracyjne, są dla obywateli trudno dostępne lub niedostępne.
- c) Głęboka luka metametainformacyjna (*językowa*) między społeczeństwem a aparatem wykonawczym. Aparat biurokratyczny tworzy własne języki, swoiste żargony biurokratyczne, języki kancelaryjne⁹. *Przeciętny obywatel* nie zna języków, w jakich konstruowane są informacje produkowane przez aparat państwa. Nie ma publicznych

⁸ Parlamenti w państwie o informacyjnym modelu biurokracji uchwalają setki ustaw, których meritum jest dla większości głosujących parlamentarzystów nieznaną lub niezrozumiałą. Ministrowie i kierownicy urzędów centralnych są zasypywani projektami decyzji, których większość mogłaby być podjęta przez naczelnika wydziału w departamencie.

⁹ Termin *język kancelaryjny* używał w swoich pracach m.in. Majminas 1986.

systemów metainformacyjnych pomagających obywatelom w nauczaniu się języków lub wspomagające interpretację wiadomości. Takie systemy metainformacyjne zagroziłyby bowiem monopolowi informacyjnemu biurokracji.

- d)** Pasywna polityka informacyjna aparatu państwa względem zaspokojenia potrzeb informacyjnych społeczeństwa. Oznacza to, że obywatel nie jest informowany aktywnie o swoich prawach i obowiązkach, informacje nie są mu dostarczane przez aparat państwowy, lecz sam musi się o nich dowiedzieć i domagać się aktywnie udostępnienia informacji. Przy tym dostęp do tych informacji jest trudny, kosztowny, a dla wielu osób niemożliwy.
- e)** Obciążanie społeczeństwa, obywateli, przedsiębiorstw, innych jednostek organizacyjnych, obowiązkami przekazywania informacji w zakresie, formie i terminach wygodnych dla aparatu biurokratycznego, często trudnych, a czasem niemożliwych do realizacji przez społeczeństwo.
- f)** Wysoki poziom refundacji informacji w systemach informacyjnych aparatu państwowego, w tym gromadzenie wielu informacji całkowicie zbędnych lub mało przydatnych, w tym generowanie całkowicie zbędnych, ale za to uciążliwych obowiązków informacyjnych.
- g)** Przerzucanie kosztów utrzymania i funkcji części infrastruktury informacyjnej państwa na społeczeństwo¹⁰. Infrastrukturalne systemy informacyjne państwa są projektowane w taki sposób, że ich moduły gromadzenia i udostępniania informacji są pasywne. To obywatel ma obowiązek dostarczyć do biurokratycznego systemu informacyjnego odpowiednie informacje w określonej formie, czasie i miejscu, ponosząc koszty ich wygenerowania i dostarczenia. Obywatel ma również obowiązek uzyskania potrzebnych mu informacji, których formę, miejsce i koszt określa gestor systemu, czyli określony urząd.
- h)** Przy projektowaniu systemów informacyjnych administracji państwowej pomija się zarówno koszt tych systemów ponoszony przez administrację państwową pokrywany ze środków publicznych¹¹,

¹⁰ Np. obowiązek przechowywania przez wiele lat dokumentów potwierdzających wpłaty składek ubezpieczenia społecznego, rozliczenia podatku.

¹¹ Przykładem – chciałoby się rzecz – klinicznym – takiego podejścia jest wprowadzenie podatków lub danin, których koszt zebrania przekracza znacznie wpływ z tych podatków. Np. w 2002 roku w Polsce rozszerzono zakres podatków od czynności cywilno-prawnych obejmując nim między innymi żyrowanie pożyczek w kasach zapomogowo-pożyczkowych i drobnych kredytów konsumpcyjnych. Podatek ten ustalono w wysokości 3 złotych od każdej czynności oddzielnie. Wywiązanie się z tego obowiązku wymagało wypełnienia odpowiedniej deklaracji podatkowej (PIT) w 3 lub 4 egzemplarzach (dla urzędu skarbowego, „podatnika”, pożyczkobiorcy i dla kasy

z budżetu państwa lub z budżetów samorządowych, a w ogóle nie bierze się pod uwagę istnienia kosztów, jakie musi ponieść społeczeństwo, obywatele i podmioty gospodarcze; w warunkach nowoczesnych technologii informacyjnych są to koszty ogromne.

W modelu biurokratycznym aparat wykonawczy państwa posiada pozycję monopolistyczną w zakresie zarządzania procesami i systemami informacyjnymi obsługującymi wszystkie funkcje aparatu państwowego. W praktyce zarządza więc całą infrastrukturą informacyjną państwa.

Cechą charakterystyczną systemów informacyjnych w modelu biurokratycznym jest słaby rozwój systemów metainformacyjnych, dzięki którym obywatele łatwo mogliby docierać do potrzebnych zasobów informacyjnych, gromadzonych w infrastrukturalnych systemach.

Infrastruktura informacyjna państwa w warunkach informacyjnego modelu biurokratycznego jest nadmiernie rozbudowana. Tworzy się wielkie systemy informacyjne, w tym systemy ogólnopaństwowe. Powstają także kosztowne informacyjne systemy międzynarodowe. Takie inicjatywy są sygnałem utrwalania się informacyjnego modelu biurokratycznego w skali międzynarodowej¹². celem tych systemów jest pozorne ułatwienie pracy aparatowi biurokratycznemu. Nie bierze się w ogóle pod uwagę kosztów i obciążeń, jakie te systemy generują dla obywateli i przedsiębiorstw. A są to koszty wielokrotnie wyższe, aniżeli koszty budowy i utrzymania samych systemów informatycznych biurokratycznego aparatu państwa.

Należy przyznać, że biurokracja jako model informacyjny państwa okazuje się sprawny w pewnych wąskich, w których ustalono wcześniej, zgodnie z zasadami modelu politokratycznego reguły realizacji funkcji państwa, procedury i systemy informacyjne. Powinny to być procedury stabilne, algorytmizowane, dotyczące prac kancelaryjno-biurowych, a nie procesów informacyjno-decyzyjnych. We wszystkich innych sytuacjach model biurokratyczny jest nieefektywny. O tym trzeba pamiętać zwłaszcza wtedy, gdy podejmuje się kosztowne przedsięwzięcia

zapomogowo-pożyczkowej), wpłatę podatku na konto bankowe (opłata za wpłatę była zwykle wyższa od samego podatku), wysłanie PIT-u do właściwego urzędu skarbowego podatnika czyli żyrującego. Urząd powinien zrealizować odpowiedni proces wprowadza danych do komputera, przetwarzania danych i księgowania, przechowywania papieru przez 30 lat. Wymagało to oczywiście modyfikacji oprogramowania we wszystkich urzędach skarbowych.

¹² Np. w Unii Europejskiej pomysł oparcia systemu kontroli produkcji oliwy w krajach śródziemnomorskich na systemie rejestracji drzewek oliwkowych za pomocą systemu zdjęć satelitarnych i ich digitalizacji.

modernizacji systemów informacyjnych w państwie z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych.

Biurokratyczny model informacyjny państwa jest modelem policentrycznym. W modelu biurokratycznym nie ma miejsca na jeden centralny ośrodek koordynacji infrastruktury informacyjnej państwa. Każda z względnie autonomicznych biurokratycznych instytucji państwowych tworzy własne, samowystarczalne środowisko informacyjne niekompatybilne z systemami innych instytucji państwa. W modelu biurokratycznym zasadą jest brak wymiany danych między jednostkami organizacyjnymi aparatu państwa. Czasem prawo wymusza udostępnianie informacji. Jednak w praktyce biurokraci czynią wszystko, by utrudnić wymianę danych¹³. Inicjatywy tworzenia centrum koordynacyjnego, które doprowadziłoby do interoperacyjności systemów informacyjnych organów władzy i administracji państwa, o ile są w ogóle podejmowane, okazują się zbyt słabe, fragmentaryczne, a przez to nie dają efektów, lecz tylko zwiększają biurokrację w sferze informacyjnej państwa i społeczeństwa.

Policentryczność i wynikający z niej brak możliwości koordynacji infrastruktury informacyjnej państwa powoduje, że każde z centrów biurokratycznej struktury państwowej tworzy własne samodzielne środowisko informacyjne. W państwie o biurokratycznym modelu informacyjnym mamy wiele (setki ogólnokrajowych, a tysiące branżowych lub lokalnych) pierwotnych rejestrów i ewidencji obywateli, przedsiębiorstw, nieruchomości, innych obiektów i zdarzeń. Każdy z nich jest odrębnym, autonomicznym systemem pierwotnym. każdy domaga się informacji od obywateli, przedsiębiorstw i innych organizacji publicznych i niepublicznych.

Policentryzm biurokratyczny prowadzi do tego, że tworzy się kilka pierwotnych, ogólnokrajowych rejestrów ludności: jeden rejestr ludności obsługuje funkcje ewidencji ludności, drugi – ubezpieczenia społeczne, trzeci – ubezpieczenia zdrowotne, czwarty – podatki państwowe, piąty – wiele rejestrów osób – podatników podatków lokalnych itd. Podobnie tworzy się kilka rejestrów podmiotów gospodarki narodowej: rejestr przedsiębiorstw – podatników dla podatków państwowych, rejestry podatników w samorządach terytorialnych, rejestr sądowy przedsiębiorstw, rejestry administracyjne określonych grup przedsiębiorstw, rejestr dla celów statystycznych itd. Każdy z tych systemów tworzy własną bazę informatyczną, kadrową, organizacyjną i własny system

¹³ W Polsce zdarza się, że ministerstwa nie udostępniają danych innym ministerstwom i instytucjom państwowym (np. Narodowemu bankowi Polskiemu), a Główny Urząd Statystyczny każe ministerstwom i innym urzędom państwowym płacić za dane, które przecież zebrał i opracował za środki budżetu państwa.

dokumentów, ich obiegu, kontroli, przetwarzania. Różnice – często nieuzasadnione merytorycznie – między tymi systemami informacyjnymi powodują, że wymiana informacji między nimi jest niemożliwa. Każdy z systemów gromadzi i aktualizuje dane we własnym zakresie.

Mimo wielkich nakładów finansowych i środków technicznych autonomiczne systemy informacyjne poszczególnych centrów biurokratycznych są mało sprawne, powstają problemy kontroli jakości danych i ich aktualizacji. Aby temu zaradzić, biurokracja nakłada jeszcze większe obowiązki informacyjne na społeczeństwo, zmuszając obywateli i podmioty do wydatków na sprzęt informatyczny, na kosztowne usługi konsultingowe, a nawet na outsourcing zadań informacyjnych względem państwa. Biurokracja przeznacza coraz większe środki publiczne na nowoczesny sprzęt informatyczny, telekomunikację.

W warunkach nowoczesnych technologii informacyjnych policentryczne tworzenie dublujących się systemów infrastrukturalnych państwa przez biurokrację stanowi znaczące obciążenie dla gospodarki, zwłaszcza dla krajów małych i średnich. W tych krajach skoncentrowana w czasie modernizacja infrastruktury informacyjnej państwa zgodnie z modelem biurokratycznym stanowi duże obciążenie dla budżetu państwa i dla całej gospodarki, generuje nadmierny import technologii informacyjnych. Dlatego rozwój i modernizacja infrastruktury informacyjnej państwa z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych nie powinny być powierzane autonomicznym jednostkom biurokratycznym. Informatyzacja dokonywana przez autonomiczne jednostki administracyjne w modelu biurokratycznym pogłębia autonomizację aparatu państwa, zwiększa jego koszty i obciążenia obywateli i przedsiębiorstw. Informatyka w ręku biurokraty staje się potężnym narzędziem zniewolenia obywateli i swego rodzaju ubezwłasnowolnienia organów władzy, polityków, osób posiadających formalne uprawnienia decyzyjne. Niezbędna jest koordynacja informatyzacji ze szczebli nadrzędnych nad jednostkami organizacyjnymi biurokracji.

Najnowsze technologie informacyjne umożliwiają budowanie wielkich systemów informacji o zasięgu międzynarodowym i globalnym. Obserwując działania organizacji międzynarodowych w dziedzinie tworzenia systemów informacyjnych dostrzegamy zaawansowaną biurokratyzację ich infrastruktury informacyjnej.

Nowoczesne technologie informacyjne sprzyjają rozwojowi biurokratycznego modelu informacyjnego państwa i organizacji międzynarodowych. Komputeryzacja i systemy teleinformatyczne umożliwiają łatwe stosowanie sformalizowanych, bardzo skomplikowanych procedur decyzyjnych, a gromadzenie i przetwarzanie wielkich zbiorów informacji staje się atrakcyjnym zajęciem dla aparatu biurokratycznego.

Dlatego zasadne jest stwierdzenie, że rozwój biurokratycznego modelu jest pozytywnie skorelowany z rozwojem zastosowań technologii informatycznych. Biurokratyczne instytucje będą rozbudowywały swoje systemy informatyczne dopóty, dopóki gospodarka będzie w stanie ponieść koszty coraz bardziej wymyślnych systemów teleinformatycznych, a obywatele i podmioty gospodarcze będą w stanie wywiązywać się z coraz bardziej wymyślnych obowiązków informacyjnych.

6. Demagogracja

Demagogracja (z greckiego *demagogos*) to model informacyjny państwa, w którym dla władzy i administracji państwa priorytetowa jest *sterująca funkcja informacji*. Istotą demagogracji jest to, że osoby sprawujące funkcje publiczne, zajmujące stanowiska decyzyjne w państwie postrzegają jako podstawowe zadanie, któremu służy aparat państwa, utrzymanie aprobaty społeczeństwa dla osób sprawujących funkcje publiczne i dla instytucji przez nie reprezentowanych. Cel państwa demagogokratycznego sprowadza się do utrzymania stanu emocjonalnej, subiektywnej społecznej akceptacji instytucji państwa i osób sprawujących funkcje publiczne.

W *demagogracji* informacja jest podstawowym narzędziem nie tylko utrzymania, ale i sprawowania władzy poprzez sterowanie informacyjne społeczeństwem i podmiotami gospodarczymi. Środkiem technicznym sterowania są publiczne systemy informacyjne oraz środki masowego przekazu, traktowane jako strategiczna dziedzina, a więc pozostająca pod bezpośrednią lub pośrednią kontrolą państwa. Działania aparatu państwa koncentrują się, a w skrajnych przypadkach sprowadzają się, do upowszechniania informacji sterujących, które mają wywołać w społeczeństwie odpowiednie postawy i zachowania akceptujące działania lub zaniechania działań organów państwa.

Cechą *demagogracji* jest *personifikacja* organów i instytucji państwa. Instytucje państwa są prezentowane tak, by społeczeństwo utożsamiało je z konkretnymi osobami pełniącymi funkcje publiczne. Personifikacja organów państwa zwiększa skuteczność sterowania informacyjnego na społeczeństwo. W demokracji ważne jest, aby zdecydowana większość społeczeństwa nie dysponowała pogłębioną wiedzą o zadaniach organów państwa i o procedurach realizacji funkcji organów państwa. Istnieje więc i jest starannie pogłębiana luka informacyjna w dziedzinie wiedzy społeczeństwa o organizacji i funkcjonowaniu państwa, jego organów, prawach i obowiązkach i zadaniach państwa. Ta luka informacyjna,

ignorancja społeczeństwa w dziedzinie polityki, prawa, procesów społecznych i gospodarczych jest warunkiem skuteczności sterowania informacyjnego społeczeństwem w modelu demagogicznym.

Pozostałe społeczne i ekonomiczne funkcje informacji, w tym w szczególności *funkcja odwzorowania rzeczywistości* i *funkcja tworzenia zasobów wiedzy* mają drugorzędne znaczenie. Co więcej, jeżeli realizacja tych funkcji przeszkadza w realizacji funkcji sterowania społeczeństwem, to państwo aktywnie ingeruje w procesy informacyjne i ogranicza systemy informacyjne zorientowane na te funkcje. Innymi słowy, jeżeli prawda i wiedza przeszkadzają w sterowaniu, tym gorzej dla prawdy i wiedzy.

W *demagogracji* poprzez udostępnianie i upowszechnianie informacji steruje się zachowaniami ludzi i podmiotów społeczno-ekonomicznych w dziedzinie polityki, życia społecznego i gospodarki. W państwie demagogicznym władza realizowana jest w warunkach i za pomocą swego rodzaju stale prowadzonej wojny psychologicznej aparatu władzy ze społeczeństwem. podstawą sprawowania władzy politycznej i sterowania gospodarką w *demagogracji* jest luka informacyjna między społeczeństwem a aparatem państwa. Aby sterowanie społeczeństwem przez demagogów było skuteczne, niezbędna jest kontrola zasobów wiedzy obywateli i jednostek organizacyjnych przez państwo. Innymi słowy obywatel może wiedzieć tylko to, co aparat państwa uzna za dopuszczalne. Ludzie i instytucje dysponujące rzetelną wiedzą stanowią potencjalne zagrożenie dla władzy. Dlatego w demagogicznym modelu informacyjnym badania naukowe, edukacja, informacja publiczna, środki masowego przekazu, znajdują się pod szczególną kontrolą państwa lub innych instytucji sprawujących realną władzę.

Procesy informacyjne generujące i upowszechniające podstawowe informacje społeczne, ekonomiczne i polityczne w państwie *demagogicznym* charakteryzują się następującymi cechami:

- Aparat państwa lub inne centra sprawujące realną władzę starają się utrzymać monopol na upowszechnianie informacji politycznej, społecznej i ekonomicznej, zwłaszcza za pomocą środków masowego przekazu o szerokim zasięgu: telewizja, radio, wielonakładowa prasa. Państwo stara się eliminować środki masowego przekazu nie podporządkowane państwu lub – o ile nie jest to możliwe – ograniczać zasięg ich oddziaływania. Stosuje się tu środki prawne, ekonomiczne, a także informacyjne (np. dyskredytowanie mass mediów niezależnych od państwa).
- państwo wprowadza kontrolę treści informacji emitowanych do użytku publicznego. Przybierać to może różne formy: cenzury prewencyjnej, represyjnej, „poprawności politycznej”.

- Zakres informacji przekazywanej przez kontrolowane przez państwo systemy udostępniania informacji do użytku publicznego ogranicza się głównie do informacji sterującej: propagandy, indoktrynacji, reklamy. Jakości pozostałych informacji nie kontroluje się.
- Ze względu na to, że w nowoczesnych społeczeństwach istnieje relatywnie wysoki *naturalny popyt na informacje*, które nie może być zaspokojony samą informacją sterującą, państwo stara się zaspokoić ten popyt poprzez dostarczanie społeczeństwu zamiast informacji wartościowej, przydatnej w życiu społecznym i gospodarczym, informacji konsumpcyjnej: „rozrywki”, sensacji. W wyniku tego procesu u coraz większej części społeczeństwa informacja konsumpcyjna zaczyna być traktowana jako zasób wiedzy. Np. nie tylko młodzi ludzie uczą się na pamięć nazwisk autorów, prezenterek telewizyjnych, sportowców, wyników rozgrywek piłkarskich itp. W tym, że jest to wystarczająca wiedza społecznie użyteczna, utwierdzają ich w przekonaniu różne audiotele i „konkursy”, w których wysokość nagród jest odwrotnie proporcjonalna do merytorycznej wartości pytań.
- Produkcja informacji służąca sterowaniu zachowaniami społeczeństwa jest organizowana przez państwo, często realizowana w systemach informacyjnych zarządzanych przez aparat państwowy, a w przypadku zaangażowania innych podmiotów jest wspierana przez państwo i finansowana ze środków publicznych. Służą temu dyspozycyjne ośrodki badania opinii publicznej, pseudonaukowe instytuty badawcze, „autorytety telewizyjne”.
- W celu wypełnienia luki między podażą informacji sterującej a naturalnym popytem społecznym na informacje, państwo wspiera masową produkcję i upowszechnianie informacji konsumpcyjnej. Realizuje to poprzez państwowe środki masowego przekazu, obecnie zwłaszcza przez telewizję.
- Aby obniżyć koszty produkcji informacji sterującej i informacji konsumpcyjnej, rezygnuje się z jakości informacji tej informacji. Prowadzi to do prymitywizacji i wulgaryzacji programów telewizyjnych i radiowych, upubliczniania wiadomości nieprawdziwych (taniej jest wymyślić jakiś fakt sensacyjny siedząc w redakcji gazety, niż zbierać informacje o rzeczywistych zdarzeniach).

Jak powiedzieliśmy wyżej, warunkiem skuteczności sterowania informacyjnego w państwie o modelu demagogicznym jest kontrola zasobów informacyjnych społeczeństwa przez państwo. Społeczeństwo dysponujące bogatymi zasobami informacyjnymi jest bowiem podatne na sterowanie informacyjne znacznie słabiej, niż społeczeństwo, którego zasoby informacyjne są ukształtowane tak, by informacja emitowana

przez aparat państwa skutecznie sterowała zachowaniami społecznymi. We współczesnych demagogacjach właśnie aktywnej kontroli zasobów informacyjnych społeczeństwa poświęca państwo wiele uwagi i nie szczędzi na to publicznych środków. Symptomami demagogacji w zakresie *kształtowania zasobów informacyjnych* są następujące zjawiska:

- Wprowadzanie do programów szkolnych indoktrynacji i propagandy kosztem rzetelnej wiedzy szkolnej, w tym wiedzy politycznej o państwie i świecie, społeczeństwie, gospodarce, technice. W niektórych krajach i zamkniętych grupach społecznych indoktrynację rozpoczyna się już w wieku przedszkolnym. Ludzie o tak ukształtowanych zasobach wiedzy mają ograniczone możliwości oceny jakości informacji i łatwo poddają się sterowaniu informacyjnemu.
- Ograniczanie i eliminowanie informacji wzbogacających wartościowe zasoby wiedzy społecznej, zwłaszcza wiedzy o funkcjonowaniu państwa i gospodarki, z publicznych systemów informacyjnych, ze środków masowego przekazu działających na terenie kraju oraz z systemów edukacji pozaszkolnej.
- Ograniczanie dostępu do innych, zewnętrznych zasobów i systemów informacyjnych. W skrajnych przypadkach obserwujemy niszczenie „niewygodnych” zasobów bibliotecznych, zagłuszanie radiostacji. W łagodniejszych – dezawuowanie jakości źródeł informacji pozostających poza kontrolą państwa, stwarzanie barier prawnych (np. licencje) lub ekonomicznych (podatki i opłaty) dla tych źródeł.
- Państwo stosuje ekonomiczne preferencje dla podmiotów generujących i upowszechniających informacje będące narzędziem sterowania. Np. zamawianie określonego rodzaju „badań” opinii publicznej, finansowanie tylko pewnych ośrodków prowadzących badania naukowe, o określonej tematyce. Równoległe państwo ogranicza wspieranie lub eliminacje za pomocą instrumentów prawnych lub ekonomicznych generowanie informacji.
- W tych państwach, w których systemy polityczne korzystają z form uznanych za demokratyczne (cykliczne wybory władz w wyborach powszechnych, kolegialne podejmowanie decyzji, trójpodział władzy itp.), w modelu demagogicznym dąży się do tego, aby udział osób o niewielkich zasobach informacji, podatnych na sterowanie informacyjne w wyborach, referendach, w ciałach kolegialnych, był jak największy. Dąży się więc do maksymalnego obniżenia wieku osób posiadających bierne i czynne prawo wyborcze, eliminuje się wszelkie ograniczenia lub kryteria wiedzy i kwalifikacji, wymagane przy zajmowaniu stanowisk publicznych.
- Znosi się lub poważnie ogranicza kontrolę jakości informacji generowanej i upowszechnianej przez kontrolowane przez państwo środki

masowego przekazu. Odbywa się to często pod hasłem wolności słowa, wolności wypowiedzi, niezależności prasy. Wolność ta nie dotyczy jednak informacji mających znaczenie sterujące.

Aby sterowanie informacyjne społeczeństwem było skuteczne i efektywne, niezbędne jest systematyczne dostarczanie społeczeństwu informacji sterujących kształtujących jego doraźne zachowania. Chodzi tu zarówno o wywołanie określonych reakcji (np. wysoka frekwencja w wyborach), jak i wywołanie braku reakcji (np. niska frekwencja wyborcza, aby wynik głosowania można było uznać za niewiążący).

Równie ważne jest stałe utrzymanie przekonania społeczeństwa do konieczności odpowiednich zachowań. Aby osiągnąć stan stałej gotowości społeczeństwa do reagowania na informacje sterujące emitowane przez państwo, niezbędne jest systematyczne dostarczanie informacji utrzymujących te informacyjną gotowość do odbioru informacji sterujących zgodnie z oczekiwaniami władzy. W tym celu w demagogicznym modelu informacyjnym systematycznie produkuje się i upowszechnia określone informacje. Służą temu następujące działania:

- Aktywnie, systematycznie dostarczany jest społeczeństwu określony strumień informacji o wyselekcjonowanych faktach, głównie poprzez środki masowego przekazu o zasięgu powszechnym (głównie telewizję, radio, wysokonakładową prasę). Działalność ta ma wszelkie cechy i skutki wojny psychologicznej, prowadzonej w sposób mniej lub bardziej łagodny.
- Produkuje się „autorytety”, które mają uwiarygodnić informację sterującą państwa. Do tego celu wybiera się osoby o określonych cechach, uznawanych przez społeczeństwo za pozytywne (np. „dyżurny” profesor, lekarz, osoba duchowna, aktor, ekspert) i – głównie za pomocą telewizji – kreuje się je na „autorytety moralne”, „autorytety naukowe” itp. Gdy społeczeństwo nabierze przekonania do takiego „autorytetu”, wykorzystuje się tę osobę jako bezpośredni przekaźnik informacji sterujących. Jest to skuteczny, sprawdzony w reklamie sposób uwiarygodniania informacji.
- Jeżeli nie ma wystarczającej liczby odpowiednich faktów, które mogłyby wypełnić założony strumień informacji, do generowania informacji sterującej wykorzystuje się *provokację*. Z informacyjnego punktu widzenia, *provokacja* jest to celowe, zorganizowane wywoływanie określonych zdarzeń w celu wygenerowania określonej informacji. Jest to zwykle zdarzenie łatwo przyciągające powszechną uwagę (np. rzekomo „spontaniczna” manifestacja poparcia dla władz, zorganizowane zamieszki, które mają zdyskredytować opozycję, tragiczny wypadek, który zdarza się akurat w czasie i miejscu,

do którego wcześniej przybyły w dziwny sposób poinformowane ekipy telewizyjne i fotoreporterzy). Informacja o tym zdarzeniu jest odpowiednio przygotowana i upowszechniana. Czasem nawet przed zainscenizowaniem faktu. Bez wahania wskazuje się „sprawców”, zabierają zdecydowany głos „autorytety” potwierdzające autentyczność faktu i kojarzonej z nim interpretacji.

- Swego rodzaju wyższą formą prowokacji stosowaną w warunkach współczesnych technologii informacyjnych jest *fakt prasowy* nazwana także przez niektórych autorów *prowokacją prasową*. Zaletą *faktu prasowego* jest to, że jest on znacznie tańszy od *prowokacji sensu stricto*. Nie trzeba dokonywać eksplozji niszczącej dom mieszkalny lub organizować manifestacji. Wystarczy upowszechnić informację poprzez telewizję informację, że taki fakt a taki zaistniał w określonym miejscu, często niezbyt dokładnie określonym, podkładając wizualizację z innego kataklizmu czy wybuchu. Czas rzekomego i miejsce zdarzenia bywają określane niezbyt precyzyjnie, by utrudnić ewentualną weryfikację. Nie ma to większego znaczenia dla skuteczności prowokacji w formie faktu prasowego, bo większość odbiorców informacji i tak nie ma możliwości weryfikacji tej informacji. Przyjmuje ją lub odrzuca zależnie od tego, jak ocenia źródło tej informacji. Jeżeli źródło jest postrzegane jako wiarygodne, informacja jest uznawana za odwzorowanie pewnej rzeczywistości.
- *Fakt prasowy* jest skutecznym instrumentem sterowania informacyjnego społeczeństwem tylko wtedy, spełnione są dwa warunki: a) społeczeństwo nie ma możliwości weryfikacji informacji, b) społeczeństwo uznaje za wiarygodne źródło generujące tę informację (rozgłośnię telewizyjną, redakcję dziennika itp.). Do generowania faktów prasowych nie nadają się więc środki masowego przekazu mało wiarygodne w odbiorze społecznym. Wykorzystuje się te środki, które cieszą się względną wiarygodnością. Środki te zwykle po kilku takich „użyciach” tracą swoją wiarygodność. Dlatego w państwie demokratycznym utrzymuje się pewne „rezerwowe” źródła informacji, których wiarygodność jest przedmiotem troski władz państwowych. Celem utrzymania wiarygodności jest jednak tylko to, by w razie potrzeby można było je wykorzystać do upowszechnienia fałszywych informacji sterujących wygenerowanych jako fakt prasowy.
- Wyróżnić możemy dwa rodzaje faktów prasowych. Pierwszy to *fakt prasowy związany z faktem realnym*, który istnieje lub zaistniał w rzeczywistości. Taki fakt prasowy jest generowany w ten sposób, że generuje się informację dodatkową związaną z określonym autentycznym faktem przykuwającym łatwo uwagę społeczeństwa. Np. do wiadomości o tragicznym wypadku (zawalenie się domu, katastrofa

lotnicza, wydarzenie historyczne wcześniej nieznanie odkryte na podstawie odnalezionego dokumentu) jest uzupełniana informacją zmyśloną, bądź odpowiednio wyselekcjonowanymi informacjami nierelevantnymi, o niskiej jakości i wiarygodności. Przy wizualizacji, ważnej w przekazie telewizyjnym, korzysta się z fragmentów obrazów nierzadko nie mających nic wspólnego z danym faktem, ale wskazującą rzekomych sprawców, uczestników, poszkodowanych (terroryści, dyskryminowana mniejszość itp.). Drugi rodzaj faktu prasowego to *fakt prasowy autonomiczny*, informacja nie mająca nic wspólnego ze zdarzeniami rzeczywistymi, wygenerowana przez dysponentów środków masowego przekazu w celu osiągnięcia określonego efektu sterującego. Ten rodzaj informacji jest bardzo tani, a przez to chętnie wykorzystywany pod warunkiem, że odbiorcy nie mają możliwości weryfikacji informacji i przyjmują ją jako wiarygodną.

- W *demagokracji* informacje upowszechniane przez środki masowego przekazu wyprzedają lub zastępują oficjalne informacje powołanych organów państwa lub wyspecjalizowanych przedmiotów. Na przykład, społeczeństwo dowiaduje się o ważnych decyzjach politycznych lub ekonomicznych z „przecieków prasowych”, które – jak się często *ex post* okazuje, zniekształcają fakty. Do repertuaru technik demagogicznych należy zaliczyć tzw. *śledztwo dziennikarskie*. W tym przypadku media rzekomo zastępują organy władzy państwowej. W istocie rzeczy chodzi jednak o wyprzedzające upowszechnienie informacji w celu uzyskania efektu sterującego. W ten sposób informacyjne wykorzystuje się środki masowego przekazu do nagłośnienia określonych zdarzeń bez ponoszenia odpowiedzialności za jakość informacji i za ewentualne konsekwencje upowszechnienia informacji.
- W państwie demagogicznym system prawny ułatwia wykorzystywanie omówionych wyżej technik generowania i upowszechniania informacji sterującej. Utrudnia lub uniemożliwia weryfikację informacji sterującej. Chroni podmioty generujące i upowszechniające informacje sterujące przez ewentualną odpowiedzialnością za wady jakościowe informacji i skutki tych wad. Służą temu skądinąd zasadne instytucje prawne, takie jak na przykład „tajemnica dziennikarska”, dająca dziennikarzowi prawo do nieujawniania źródła informacji. Pozwala to na bezpieczne zmyślanie lub montowanie informacji nie odwzorowujących rzeczywistości jako informacji rzetelnych. Inną formą ochrony jest faktyczny brak odpowiedzialności osób lub instytucji generujących informacje za skutki, jakie może spowodować ujawnienie, a zwłaszcza upowszechnienie informacji.

Cechą *demagokracji* jest wykorzystywanie profesjonalnych systemów informacyjnych do produkowania przede wszystkim informacji sterującej. Chodzi tu o takie systemy, jak statystyka publiczna, informacja naukowa i techniczna, systemy bibliograficzne – dokumentacyjne, systemy informacji ekonomicznej i społecznej, agencje informacji prasowej, systemy informacyjne administracji państwa itp. W systemach tych priorytet zyskuje produkcja i upowszechnianie informacji przydatnych do sterowania. Odbywa się to kosztem informacji spełniających funkcje tworzenia zasobów wiedzy, wspomagania procesów decyzyjnych, informacji spełniających kryteria odwzorowania rzeczywistości.

I tak, na przykład, eliminuje się z programów oficjalnych badań statystycznych badania nieprzydatne dla celów socjotechnicznego sterowania, a rozbudowuje badania, które takie informacje dostarczają. Z programów telewizyjnych eliminuje się poważne programy edukacyjne i autentyczną sztukę. Likwiduje się lub ogranicza działalność innych wyspecjalizowanych publicznych systemów informacyjnych: informacji naukowo-technicznej, bibliotek, ośrodków dokumentacyjnych i edukacyjnych. szerokie kręgi społeczne skazane są na tworzenie swoich zasobów wiedzy o świecie na podstawie produkowanej na skalę przemysłową informacji konsumpcyjnej upowszechnianej poprzez mass media, w szczególności przez telewizję.

Innym objawem *demagokracji* jest prezentowanie informacji społecznych, ekonomicznych i politycznych w języku właściwym dla informacji konsumpcyjnej. Debaty na poważne problemy polityczne aranżowane są w stylu prymitywnych, kiczowatych „programów rozrywkowych”. Artykuł problemowy zastępowany jest krótką notką w języku zbliżonym do potocznego. Prowadzi to do zubożenia treści informacji, a nawet deformacji treści. Język i formy prezentacji informacji konsumpcyjnej nie mają możliwości odwzorowania treści informacji specjalistycznej.

Dla demagokraty podstawowym źródłem wiedzy o społeczeństwie są sondaże opinii publicznej. Jest to źródło konieczne i wystarczające. Polityk – demagokrata zaczyna dzień od czytania wyników sondaży opinii publicznej. Na podstawie dobrze przeprowadzonych sondaży opinii publicznej demagokrata może się zorientować, czy i jakie działania informacyjne należy podjąć, aby osiągnąć pożądaną poziom społecznej akceptacji. Równocześnie jednak same wyniki sondaży opinii publicznej są ważną informacją sterującą. Wynika to z faktu, że społeczeństwo w swojej masie uważa za racjonalne zachowanie się lub podzielenie opinii „większości”. Dlatego pojawiają się procesy informacyjne nazywane sondażami lub badaniami opinii publicznej, które w rzeczywistości są procesami produkcji informacji sterującej.

W informacyjnym modelu demagogicznym osoby pełniące funkcje publiczne za priorytetowy uważają swój *wizerunek medialny*. Koncentrują się więc nie na realizacji zadań wynikających z pełnionej funkcji publicznej, lecz na kreowaniu swojego wizerunku medialnego. Polityka na wszystkich szczeblach stosuje metody i techniki właściwe dla systemów informacji konsumpcyjnej. Mówiąc kolokwialnie, polityka staje się masową imprezą rozrywkową. „Medialność” staje się podstawowym kryterium doboru osób na stanowiska publiczne. W trosce o „wizerunek medialny” rządu prezenterka telewizyjna zostaje ministrem, a laureatka konkursu piękności – rzecznikiem prasowym rządu. Wysoko kwalifikowany, sprawny ale „niemedialny” minister jest zastępowany przez merytorycznie nie dorównującego mu człowieka, który „dobrze wypada” przed kamerą telewizyjną. Główną troską demagokraty pełniącego wysokie funkcje publiczne nie jest to, jakie decyzje podjąć, jak rozwiązywać optymalnie problemy społeczne i ekonomiczne kraju lub regionu, ale „co powiemy dziennikarzom” na konferencji prasowej po zakończeniu posiedzenia.

Tylko w *demagokracji* przewodniczący parlamentu znajduje czas, aby w przebraniu za Świętego Mikołaja czytać dzieciom bajki w supermarkecie, oczywiście przez chwilę potrzebną na sfilmowanie go przez dyspozycyjną stację telewizyjną. W *demagokracji* prezydent państwa popisuje się umiejętnościami gry na saksofonie, wysoki urzędnik państwowy znajduje czas na udział we wszystkich popularnych zawodach sportowych, jeżeli ma szansę pogratulować przed kamerami telewizyjnymi zwycięzcy. W *demagokracji* politycy biorą udział w idiotycznych, ale „oglądalnych” programach rozrywkowych. Parlamentarzyści zabierają głos tylko wtedy, gdy ich wystąpienia są transmitowane przez telewizję i przemawiają nie po to, by przekonać innych członków parlamentu, lecz mówią do widzów.

Obrazowo mówiąc, o ile w *politokracji* dla aktorki było zaszczytem zatańczyć na balu ze znanym politykiem, to w *demagokracji* – odwrotnie – to dla polityka pokazanie się w towarzystwie popularnej aktorki lub piosenkarki jest okazją do kreowania swojego „wizerunku medialnego”. Ministrowie zawsze mają czas na udział w audycjach radiowych i telewizyjnych, w balach i koncertach transmitowanych przez mass media. Rzecznik prasowy instytucji publicznej staje się niezwykle ważną osobą, wysoko umieszczoną w hierarchii stanowisk publicznych.

W „rozwinętej *demagokracji*” przedmiotem zażartych sporów polityków nie są fundamentalne problemy społeczeństwa, gospodarki i państwa, lecz liczba minut wykorzystanych przez telewizję na pokazywanie przedstawicieli różnych ugrupowań. Liczy się to, kto uczestniczy w popularnych widowiskach transmitowanych przez mass media, kogo

te media pokazują. Przedmiotem troski polityków różnych szczebli staje się czas w telewizji oraz powierzchnia poświęcana im w wysokonakładowej prasie. Spadek popularności w sondażach opinii publicznej jest odbierany nie jako sygnał problemów społecznych i ekonomicznych kraju, których rozwiązania przez władze oczekuje społeczeństwo, lecz jako oznaka nie dość aktywnej polityki informacyjnej władz i oznaka błędów w „kreowaniu medialnego wizerunku” osób pełniących funkcje publiczne. Na spadek popularności lub poparcia partii, osób i instytucji w sondażach opinii publicznej reaguje się wyłącznie większą aktywnością na rynku medialnym osób pełniących funkcje publiczne i większymi nakładami na propagandę.

Funkcjonariusze publiczni zajęci osobiście udziałem w stałej kampanii reklamowej, w nieustającym marketingu politycznym, nie mają czasu na właściwą pracę. Dlatego *demagokracja* w dłuższym okresie prowadzi do tego, że aparat państwa staje się coraz mniej sprawny. Nakłady na informację sterującą oraz na informację konsumpcyjną ponoszone przez sektor publiczny stają się coraz większe. Dzieje się to kosztem nakładów na informacje spełniające pozostałe funkcje społeczne, zwłaszcza nakładów zasobów wiedzy społecznej oraz wspomagających procesy decyzyjne obywateli, podmiotów gospodarczych i samego aparatu państwowego. Społeczne zasoby informacji stają się niewystarczające dla sprawnego funkcjonowania państwa i gospodarki.

Na produkcję informacji sterującej i informacji konsumpcyjnej przeznaczają się coraz większe środki publiczne. Brakuje więc środków na utrzymanie źródeł rzetelnej informacji, na tworzenie wartościowych zasobów informacyjnych społeczeństwa. Pogarsza się więc poziom kształcenia w szkołach, poziom kwalifikacji administracji publicznej, redukuje się środki na poważne badania naukowe. Obserwujemy także pogorszenie jakości masowo produkowanej informacji sterującej, zanik solidnego warsztatu informacyjnego i dziennikarskiego, nie mówiąc o zaniku etyki zawodowej dziennikarzy, naukowców i ludzi kultury decydujących się na aktywne uczestnictwo w upowszechnianiu informacji sterującej, zamiast – zgodnie z misją i etyką swojego zawodu – działać na rzecz tworzenia społecznych zasobów wiedzy. Dlatego model demagokratyczny w państwie istnieje zwykle stosunkowo krótko, jest związany z konkretnymi ekipami politycznymi pojmującymi funkcje publiczne jako cel sam w sobie. Kłopoty gospodarcze i społeczne, w jakie w wyniku funkcjonowania modelu demagokratycznego pojawiają się w gospodarce i państwie, zmuszają do zmiany modelu informacyjnego państwa, a przynajmniej do wprowadzenia elementów innych modeli informacyjnych.

Demagokracja jest skutecznym systemem sterowania społeczeństwem wtedy, gdy większość społeczeństwa nie ma dostępu do innej

informacji, aniżeli informacja sterująca emitowana przez władzę informacja konsumpcyjna. Dlatego w systemach demagokratycznych produkuje się na masową skalę informację konsumpcyjną. Informacja ta, oprócz funkcji konsumpcyjnej, spełnia dodatkowo funkcję szumu informacyjnego, który utrudnia obywatelom dotarcie do użytecznej, rzetelnej informacji.

Należy odróżniać stosowanie metod i technik typowych dla *demagokracji* używanych w ramach innych modeli informacyjnych państwa od modelu *demagokracji* jako podstawowego modelu informacyjnego państwa. W modelu demagokratycznym sterowanie informacyjne społeczeństwem staje się celem ekip sprawujących władzę. Celem aparatu władzy w państwie demagokratycznym nie jest realizacja jakiegoś programu politycznego, społecznego lub ekonomicznego. Informacje o rzekomych programach politycznych czy ekonomicznych ugrupowań demagokratycznych są li tylko zbiorami informacji sterującej. W razie potrzeby produkowany jest kolejny zbiór informacji sterującej nazywany „programem”.

Dzięki rozwojowi technologii informacyjnych i metod socjotechnicznych sterowanie informacyjne społeczeństwem, wielkimi grupami społecznymi nawet w skali międzynarodowej i globalnej, stało się skuteczne i tanie. Dlatego w ostatnich dekadach, w wielu krajach i w różnych systemach politycznych, także w rozwiniętych gospodarczo i technologicznie krajach posiadających wszelkie instytucje uznane za atrybuty demokracji, obserwujemy coraz szersze sięganie do metod i technik demagokratycznych. Informacyjnymi modelami demagokratycznymi posługiwały się faszyzm i komunizm. W demokracjach parlamentarnych możemy także obserwować także okresy dominacji modelu demagokratycznego. Zwykle jednak demagokraci z trudem utrzymują władzę przez jeden–dwa cykle wyborcze.

7. Ksenokracja

Ksenokracja (z gr. *ksenos* – obcy) jako model informacyjny państwa charakteryzuje się tym, że państwo nie dysponuje pełnym zakresem informacji niezbędnym do jego funkcjonowania. W państwie występuje więc luka informacyjna między społecznymi zasobami informacyjnymi niezbędnymi do sprawnego funkcjonowania państwa, gospodarki i społeczeństwa, a zasobami pozostającymi w gestii organów państwa, krajowych podmiotów gospodarczych i obywateli. Środowisko informacyjne państwa ksenokratycznego w istotnej części pozostaje więc w gestii

zewnętrznych podmiotów: innych państw lub organizacji zagranicznych, w tym organizacji międzynarodowych. Istnieje więc głęboka luka informacyjna między potrzebami informacyjnymi państwa, społeczeństwa i gospodarki narodowej, a systemami i zasobami informacyjnymi, na które państwo ma wpływ. Państwo ksenokratyczne nie ma własnego środowiska informacyjnego wystarczającego do funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa. Nie może funkcjonować samodzielnie, bez informacji dostarczanych mu przez zewnętrzne systemy informacyjne. Jest informacyjnie uzależnione od innych państw i zagranicznych dysponentów systemów i zasobów informacyjnych.

W ksenokratycznym modelu informacyjnym organy państwa, każdy w swoim zakresie kompetencji, decydują się na to, by część zasobów, procesów i systemów informacyjnych niezbędnych do funkcjonowania państwa, społeczeństwa i gospodarki znajdowała się poza ich kontrolą, by była kontrolowana przez inne państwa lub organizacje. Są to decyzje o całkowitej lub częściowej rezygnacji z tworzenia i utrzymywania pewnych własnych systemów i zasobów informacyjnych. Uzależnienie państwa od zagranicznych systemów informacyjnych może być też konsekwencją innych decyzji, nie dotyczących bezpośrednio informacji.

Na przykład, organ państwa odpowiedzialny za utrzymanie systemów informacji naukowo-technicznej może podjąć decyzję o zaniechaniu utrzymania pewnych systemów informacji naukowej w kraju. W to miejsce może zapewnić użytkownikom krajowym dostęp do zagranicznych baz danych i systemów dokumentacyjnych, albo uznać, że użytkownicy mogą starać się o informacje we własnym zakresie i na swój koszt. Likwidacja krajowych systemów informacji naukowej może nastąpić pośrednio, nie przez decyzję o likwidacji jakiegoś systemu i zakupu informacji za granicą, ale pośrednio, jako wynik cięć budżetowych nakładów na badania naukowe i na własne ośrodki informacji naukowo-technicznej. W warunkach trudności budżetowych istnieje duże prawdopodobieństwo, że instytuty naukowe i wyższe uczelnie zaczną „oszczędności” od zaniechania aktualizacji zasobów bibliotecznych i dokumentacyjnych. Z „braku środków budżetowych” likwiduje się instytut naukowy pracujący na rzecz organów państwa. W to miejsce wynajmuje się zagranicznych ekspertów lub zagraniczne firmy konsultingowe.

We współczesnej gospodarce, w warunkach globalizacji, wiele państw gospodarek międzynarodowych decyduje się na wprowadzanie elementów modelu ksenokratycznego w pewnych dziedzinach życia społecznego i ekonomicznego. Rozszerzanie się *ksenokracji* wynika bezpośrednio z globalizacji na rynku informacyjnym. W ostatnich

dziesięcioleciach powstały wielkie globalne systemy informacji politycznej, ekonomicznej, społecznej, naukowej i technicznej. Oferują one szeroki zakres usług informacyjnych. Koszt tych informacji jest dla nabywców, zwłaszcza dla nowych klientów, znacznie niższy, aniżeli koszt uzyskania tych informacji ze źródeł krajowych. Prowadzi to do informacyjnego uzależnienia państw, zwłaszcza państw małych i średnich, od globalnych firm i systemów oferujących usługi informacyjne.

Ważną przyczyną swego rodzaju ekspansji informacyjnego modelu ksenokratycznego państwa jest wysoki koszt utworzenia i utrzymania własnych systemów i zasobów informacyjnych w kraju, własnej kompletnej infrastruktury informacyjnej. Udział tego kosztu w państwach małych i średnich w ogólnych nakładach na utrzymanie administracji państwowej jest znaczący. Przy braku zrozumienia przez polityków wagi kompletnej i sprawnej infrastruktury informacyjnej dla samodzielnego funkcjonowania państwa, nakłady na infrastrukturę informacyjną otrzymują znacznie niższy priorytet przed nakładami na inne cele. W takiej sytuacji pewne segmenty własnej infrastruktury informacyjnej państwa, o ile kiedykolwiek istniały, zaczynają zanikać. Dotyczy to w pierwszym rzędzie krajów niewielkich lat krajów o relatywnie niższym poziomie rozwoju ekonomicznego i technologicznego. Zaczynają one stosować coraz szerzej swego rodzaju outsourcing pewnych segmentów swojej narodowej infrastruktury informacyjnej.

Taki *outsourcing infrastruktury informacyjnej* prowadzi do trwałego uzależnienia państwa od zewnętrznych gestorów informacji: państw, zagranicznych podmiotów informacyjnych związanych z innymi państwami bądź podmiotów międzynarodowych. W wyniku procesu zastępowania własnych źródeł, zasobów i systemów informacyjnych przez źródła zewnętrzne, obce, następuje utrata samodzielności i samowystarczalności informacyjnej państwa. Jeżeli dotyczy to informacji nie mającej strategicznego znaczenia dla funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa, jest to dopuszczalne, a nawet w krótkim okresie państwo staje się uzależnione od zewnętrznych źródeł i dostawców informacji. Przy przekroczeniu krytycznej skali uzależnione od zewnętrznych źródeł i dostawców informacji następuje utrata samodzielności podejmowania decyzji politycznych, społecznych i ekonomicznych.

W warunkach globalizacji gospodarki, w pewnych dziedzinach życia społecznego i ekonomicznego model ksenokratyczny został szeroko zaimplementowany w wielu krajach świata. Oto przykłady zjawisk informacyjnych charakterystycznych dla ksenokratycznego modelu państwa w wybranych dziedzinach informacji.

Informacja polityczna

W modelu ksenokratycznym władze i administracja nie dysponują wystarczającymi własnymi systemami informacji politycznej. Korzystają więc systematycznie z zewnętrznych systemów informacyjnych, których gestorami są inne państwa bądź organizacje. Zatem decyzje polityczne władz państwa ksenokratycznego uzależnione są od informacji udostępnianych im przez inne państwa lub organizacje nie związane z państwami. W warunkach głębokiego interwencjonizmu instytucjonalnego takie uzależnienie decyzji politycznych państwa od informacji udostępnianych przez inne państwa bądź organizacje zewnętrzne sprawia, że gestory zewnętrznych systemów informacji politycznej mogą wpływać na decyzje władz i administracji państwa ksenokratycznego.

We współczesnym świecie informacja polityczna w skali globalnej zdominowana jest przez kilka systemów informacyjnych o zasięgu światowym. Gestorami tych globalnych systemów są podmioty mające swoje siedziby i centra decyzyjne w USA. Ich polityka informacyjna jest więc zależna od polityki informacyjnej rządu Stanów Zjednoczonych AP. Systemy te dokonują preselekcji informacji z punktu widzenia zainteresowań swoich gestorów. Nie bez znaczenia ma też fakt, że są to systemy anglojęzyczne. Utrudnia to korzystanie z informacji przez użytkowników słabo władających językiem angielskim. Ponadto istnieją systemy informacji politycznej (agencje) o międzynarodowym zasięgu regionalnym lub o zasięgu krajowym. Niektóre państwa pretendujące do statusu mocarstwa międzynarodowego starają się utrzymywać własne niezależne systemy informacji politycznej. W praktyce jednak i one korzystają z informacji politycznej dostarczanej przez amerykańskie systemy informacji o zasięgu globalnym. Ich własne systemy koncentrują się na wąskich, wyselekcjonowanych obszarach problemowych. Z informacji generowanych przez te globalne agencje informacyjne korzystają krajowe mass media, które upowszechniają wyselekcjonowane informacje na terenie kraju lub regionu.

W warunkach nowoczesnych technologii informacyjnych globalne systemy informacji politycznej nie tylko generują informacje polityczne i udostępniają je krajowym systemom informacyjnym i instytucjonalnym użytkownikom finalnym, ale także same upowszechniają wyselekcjonowane informacje. Środkami technicznymi upowszechniania informacji politycznej są telewizja, radio i tzw. „prasa międzynarodowa”. Stacje radiowe i telewizyjne oraz prasa krajów o informacyjnym modelu ksenokratycznym dokonują dalszej selekcji informacji i tłumaczą

te wyselekcjonowane, fragmentaryczne informacje na języki etniczne i upowszechniają je na terenie, na którym języki te są używane.

Koszty utrzymania własnych systemów informacji politycznej są znaczne. Dlatego dla krajów małych i średnich, zwłaszcza uboższych, utrzymanie własnych systemów informacji politycznej o zasięgu międzynarodowym stanowi poważne obciążenie. Z tego powodu, ale nie tylko, w wielu krajach rządy akceptujące model ksenokratyczny, decydują się na uznanie zewnętrznych systemów informacji politycznej za podstawowe lub wyłączne źródło informacji. Zwłaszcza politycznej informacji faktograficznej. Kraje te redukują swoje własne instytucje informacyjne do roli „inteligentnych tłumaczy” zagranicznych serwisów informacyjnych. Na przykład, ograniczają działalność krajowych agencji prasowych do tłumaczenia obcych serwisów, a niekiedy w ogóle likwidują państwowe agencje informacji prasowej. Redukują też zakres badań instytutów naukowych z dziedziny nauk politycznych. Stają się więc uzależnione od zewnętrznych dostawców informacji nie tylko w zakresie informacji faktograficznej, ale także w zakresie ich opracowywania dla potrzeb decydentów krajowych i edukacji społeczeństwa.

Preselekcja informacji dokonywana przez globalne agencje informacji politycznej powoduje, że informacja polityczna, jaką mogą dysponować kraje o modelu ksenokratycznym jest niekompletna z punktu widzenia ich własnych potrzeb. Politycy i przedsiębiorcy tych krajów podejmują więc decyzje i prowadzą działalność w warunkach niepełnej informacji. Ryzyko błędów i strat jest więc znaczne. Świadczą o tym konkretne przykłady nawet strategicznych błędów w ocenie sytuacji politycznej i reakcji na nią popełniane przez polityków i przedsiębiorców tych krajów. Taka sytuacja działa rzecz jasna na korzyść krajów – gestorów globalnych systemów informacji politycznej.

Informacja ekonomiczna

W modelu ksenokratycznym państwo decyduje się na brak samodzielności w zakresie informacji ekonomicznej. Luka informacyjna w zakresie krajowych systemów informacji ekonomicznej dotyczy informacji ekonomicznej o gospodarce narodowej kraju, jak i o sytuacji ekonomicznej na świecie.

W dziedzinie informacji ekonomicznej na świecie sytuacja różni się od tej, jaka istnieje w dziedzinie informacji politycznej. Istnieje kilka globalnych systemów informacji ekonomicznej. Dominującą pozycję mają serwisy ekonomiczne Reutera i Bloomburga. Ponadto jednak istnieje wiele wyspecjalizowanych, wyprofilowanych tematycznie,

branżowo lub sektorowo, systemowo informacji ekonomicznej zarządzanych przez organizacje międzynarodowe oraz wiele komercyjnych serwisów informacji ekonomicznej i baz danych, specjalizujących się w gromadzeniu i udostępnianiu informacji z określonej dziedziny, dla określonych grup użytkowników. Większość tych serwisów informacyjnych i baz danych powstaje w kilku krajach. Dominującym językiem jest język angielski.

Informacje gromadzone i udostępniane przez międzynarodowe serwisy informacji ekonomicznej i bazy danych są informacjami pochodnymi. Generowane są przez wewnętrzne systemy informacji ekonomicznej poszczególnych krajów. Źródłowymi systemami informacyjnymi są krajowe systemy statystyki publicznej, systemy informacyjne administracji publicznej, opracowania naukowe krajowych instytutów ekonomicznych, informacje krajowych rynków finansowych, krajowe serwisy ekonomiczne.

Sam fakt korzystania przez administrację, podmioty gospodarcze i społeczeństwo z zewnętrznych, zagranicznych systemów informacji gospodarczej nie oznacza jeszcze *ksenokracji*. Możemy mówić o niej dopiero wtedy, gdy obserwujemy następujące zjawiska:

- administracja, przedsiębiorstwa, ośrodki naukowe, prasa otrzymują podstawowe informacje o gospodarce kraju ze źródeł zagranicznych, np. ministerstwo finansów lub bank centralny z serwisu Reutera lub Bloomberg, czyli przez Londyn lub Nowy Jork, czerpią dane o notowaniach krajowej Giełdy Papierów Wartościowych, znajdujące się przecież po drugiej stronie ulicy, paręset metrów od siedzib tych urzędów,
- informacje statystyczne opracowywane przez krajowy urząd statystyczny są wysyłane przede wszystkim do organizacji międzynarodowych, które zwrótnie udostępniają te informacje użytkownikom krajowym,
- program badań statystycznych statystyki publicznej i metodologia badań są odwzorowaniem potrzeb organizacji międzynarodowych, nie są dostosowane do specyficznych potrzeb kraju lub regionu,
- badania i analizy ekonomiczne zlecane są przez administrację zagranicznym ośrodkom badawczym lub firmom konsultingowym, albo ośrodkom kontrolowanym przez kapitał zagraniczny, a równocześnie ogranicza się lub likwiduje krajowe ośrodki badań ekonomicznych,
- doradcy, konsultanci i eksperci zagraniczni, zwłaszcza „międzynarodowi”, czyli rekomendowani przez organizacje międzynarodowe, o nie zweryfikowanej wiedzy, zajmują uprzywilejowaną pozycję wśród ekspertów wspomagających urzędy państwowe i przedsiębiorstwa,

a ich rady są przyjmowane niemal jak polecenia organizacji, które finansują ich pracę,

- audyt przedsiębiorstw krajowych zleca się firmom zagranicznym, udostępniając im przy okazji szczegółowe informacje o tych przedsiębiorstwach,
- zarządzanie określonymi segmentami finansów publicznych powierza się podmiotom zagranicznym, np. w Polsce w ramach programu tzw. narodowych Funduszy Inwestycyjnych zarządzanie finansami polskich przedsiębiorstw powierzono dziwnym konsorcjom zagranicznym lub z udziałem kapitału zagranicznego, które szybko doprowadziły przedsiębiorstwa polskie do upadku,
- realizację i eksploatację infrastrukturalnych systemów informacji ekonomicznej państwa zleca się i powierza podmiotom zagranicznym,
- prawo dopuszcza dostęp podmiotów zagranicznych do informacji ekonomicznych stanowiących tajemnicę handlową lub ekonomiczną tajemnicę państwową, bez należytej gwarancji ich ochrony przez niepowołanym dostępem lub nadużyciem ze strony podmiotów zagranicznych,
- opracowanie projektów aktów prawnych stanowiących następnie jako prawo krajowe, powierza się zagranicznym komercyjnym kancelariom prawniczym, niekoniecznie mającym doświadczenie i wiedzę ekspercką w dziedzinie, w której podejmują się doradzać,
- „bycie zagranicznym” jest jedyną i wystarczającą rekomendacją, by osoba lub jednostka organizacyjna uznana została na wiarygodne źródło informacji, na którym można polegać.

Uzależnienie funkcjonowania państwa od zagranicznych systemów informacji ekonomicznej może pociągać za sobą w dziedzinie gospodarki konsekwencje analogiczne do uzależnienia informacyjnego w zakresie informacji politycznej. To prosta droga do kolonizacji gospodarki przez inne kraje lub koncerny ponadnarodowe. Dostęp do zewnętrznych źródeł informacji może być bowiem w każdej chwili utrudniony lub odcięty. Zagraniczne podmioty gospodarujące zasobami informacyjnymi kraju i zakresem informacji ekonomicznej dostępnej dla decydentów mogą łatwo i skutecznie oddziaływać na politykę ekonomiczną państwa, na decyzje ekonomiczne podmiotów gospodarczych.

Edukacja

Ksenokracja informacyjna dotyka także sfery tworzenia zasobów wiedzy społecznej, czyli edukacji. Zasoby informacyjne społeczeństwa powinny być dostosowane do potrzeb danego kraju, jego specyfiki społecznej, kulturalnej i ekonomicznej. W modelu ksenokratycznym aspekt ten jest całkowicie pomijany. Programy nauczania są kopiami programów krajów uznanych za wzorce. Podręczniki są zwykle tłumaczeniami przestarzałych podręczników kraju – wzorca albo ich adaptacjami. O ile w przypadku nauk ścisłych, przyrodniczych i technicznych twórcze korzystanie z doświadczeń innych krajów jest w pełni uzasadnione, o tyle w przypadku nauk społecznych i humanistycznych bywa formą indoktrynacji, przenoszenia doktryn lub teorii, które wypracowane zostały dla potrzeb innych krajów, na grunt danego kraju. Na przykład, każdy myślący ekonomista wie, że instrumentów, które znakomicie sprawdzają się w gospodarce amerykańskiej, chińskiej lub indyjskiej, nie można przenosić na grunt innych gospodarek. Mimo to wielu absolwentów studiów ekonomicznych, którzy uczyli się ekonomii na amerykańskich podręcznikach, kończy studia z przekonaniem, że to, co się sprawdziło w USA, będzie dobre dla kraju wielkości amerykańskiego miasta lub części jakiegoś amerykańskiego stanu.

Przejawem ksenokracji są preferencje dla wykształcenia i dyplomów zagranicznych, względna dyskryminacja wiedzy nabytej w kraju. Odbycie stażu na wiejskim prowincjonalnym uniwersytecie w Stanach Zjednoczonych AP w państwie ksenokratycznym jest znacznie bardziej cenione, aniżeli studia na dużo lepszej uczelni w kraju. Kurs MBA prowadzony przez krajową szkołę w porozumieniu z bliżej nieznaną uczelnią zagraniczną jest wyżej ceniony, niż ten sam kurs, na znacznie wyższym poziomie, prowadzony bez etykiety uczelni zagranicznej. Doktorat uzyskany na zagranicznej uczelni, niezależnie od jej poziomu – byle była za granicą, jest wyżej ceniony, niż doktorat uzyskany na uczelni krajowej z kilkusetletnią tradycją.

W długim okresie polityka ksenokratyczna państwa w dziedzinie edukacji prowadzi z jednej strony do obniżenia poziomu nauczania na wszystkich poziomach, a z drugiej do wypływu z kraju osób utalentowanych naukowo i zawodowo. Ludzie młodzi widzą bowiem jakkolwiek *zagranicę* jako jedyne miejsce realizacji ambicji naukowych i rozwoju zawodowego. Po pewnym czasie funkcjonowania modelu ksenokratycznego staje się to faktem.

Ksenokracja w dziedzinie edukacji w skrajnych formach występuje w krajach nie posiadających pełnej samodzielności politycznej lub

krajach zależnych politycznie. W ekstremalnych przypadkach w kraju zależnym zamyka się uniwersytety i szkoły średnie. Dla państwa dominującego, zasoby informacyjne społeczeństwa, gospodarki i państwa uzależnionego informacyjnie są bowiem niepotrzebnym balastem. Kraj ten traktowany jako rezerwuuar taniej, zdyscyplinowanej siły roboczej i rynek zbytu. Nie powinien więc posiadać zbyt bogatych zasobów wiedzy społecznej. Wystarczy umiejętność czytania i pisanie oraz wiedza ograniczona do akceptacji doktryn korzystnych dla zagranicznych centrów dysponujących informacją.

Informacja naukowa i techniczna

W wyniku globalizacji i współczesnych technologii informacyjnych, systemy informacji naukowo-technicznej stały się systemami globalnymi, udostępniającymi informacje w skali całego świata. Mając dostęp do nich, wiele krajów, zwłaszcza małych i średnich, zaniechało rozwoju własnych systemów informacji naukowej. Naukowcy tych krajów korzystają, o ile taka możliwość, z zagranicznych serwisów bibliograficznych i dokumentacyjnych i zagranicznych baz danych. Są tu najczęściej systemy anglojęzyczne.

Ich gestorami są w większości przypadków instytuty lub organizacje amerykańskie, organizacje międzynarodowe i komercyjne konsorcja prywatne. Dzięki rozwojowi Internetu dostęp do zasobów informacji naukowej i technicznej został znacznie ułatwiony technicznie i organizacyjnie, jest znacznie tańszy, co czyni te informacje łatwo dostępną także dla użytkowników z krajów niżej rozwiniętych. Ta łatwość dostępu i niski koszt informacji przyspieszyły ograniczenie lub likwidację własnych systemów informacji naukowej w wielu krajach. Doprowadziło to do sytuacji, że obecnie badania naukowe, techniczne, projektowe w wielu małych i średnich krajach są uzależnione od dostępu do zagranicznych baz danych i systemów informacji. Jak długo informacje z globalnych systemów informacyjnych są powszechnie dostępne, tak długo może to być korzystne dla innych krajów.

Pamiętajmy jednak, że zakres informacji, jaki amerykańskie i międzynarodowe systemy informacyjne udostępniają użytkownikom innych krajów, warunki ekonomiczne, jakość i aktualność informacji, zależą od polityki gestorów tych systemów. W przypadku systemów komercyjnych decydują warunki ekonomiczne. Kraj, którego nie stać na ponoszenie wysokich opłat za dostęp do serwisów informacji naukowo-technicznej, lub którego rząd nie przywiązuje należytej wagi

do dostępu do informacji dla naukowców i inżynierów, może być w każdej chwili pozbawiony dostępu do informacji. Stwarza to bezpośrednie zagrożenie dla ciągłości badań naukowych, a w dłuższym okresie dla infrastruktury naukowej i technicznej kraju.

Obserwując politykę informacyjną wielu krajów można odnieść wrażenie, że nie dostrzega się zagrożeń wynikających z uzależnienia kraju od zewnętrznych źródeł informacji naukowo-technicznej, jakie pojawiają się po przekroczeniu pewnej skali uzależnienia. Dostęp do zagranicznych systemów informacji naukowo-technicznej jest niewątpliwie cenną zdobyczą gospodarki otwartej i współpracy międzynarodowej. Ale nie może oznaczać to likwidacji krajowej infrastruktury informacji naukowo-technicznej co najmniej w zakresie:

- informacji publicznej, która powinna być dostępna szerokiemu kręgowi użytkowników w językach danego kraju,
- organizacji dostępu indywidualnych użytkowników krajowych do zagranicznych systemów i źródeł informacji naukowo-technicznej, zapewnienia ciągłości i bezpieczeństwa dostępu.

Dla funkcjonowania gospodarki narodowej niezbędne jest utrzymanie pewnego minimalnego potencjału informacji naukowej i technicznej jako integralnej części infrastruktury informacyjnej kraju, zapewniającej jego bezpieczeństwo informacyjne.

Badania naukowe

We współczesnej gospodarce informacji wiele ważnych informacji społecznych i ekonomicznych jest generowanych w wyniku badań naukowych. W modelu ksenokratycznym polityka informacyjna państwa nastawiona jest na korzystanie z wyników badań naukowych prowadzonych przez inne kraje i organizacje zewnętrzne. Zwykle taką politykę uzasadnia się wysokimi kosztami własnych badań naukowych, na które „nas nie stać” oraz ich niską efektywnością. Redukuje się więc badania własne oryginalne badania naukowe. Instytuty naukowe, ośrodki badawczo-rozwojowe stają się placówkami, których głównym zadaniem jest transfer informacji importowanych z zewnątrz i ich ewentualne dostosowanie do specyfiki kraju. Naukowcy potrzebni są tylko do przenoszenia efektów badań zagranicznych na grunt danego kraju. Nie są twórcami, lecz inteligentnymi tłumaczami na język etniczny danego kraju. Stopniowo kraj przestaje uczestniczyć w tworzeniu zasobów wiedzy światowej. W długim okresie odbija się to negatywnie na jego pozycji politycznej i ekonomicznej.

Objawem skrajnej *ksenokracji* jest np. szczególne preferowanie w kraju publikacji, które znajdują się na tzw. liście filadelfijskiej lub publikacje w wydawnictwach lub czasopismach zagranicznych, i to niezależnie od ich poziomu. A jeżeli w kraju, to najlepiej w obcym języku. Jak wiadomo, na listę filadelfijską i do światowych serwisów dokumentacyjnych trafiają niemal wyłącznie publikacje w języku angielskim. Wiele publikacji prezentujących cenne wyniki badań nie trafia na listę filadelfijską czy do innych serwisów informacyjnych nobilitujących naukowców, bo są opublikowane w innym niż angielski języku¹⁴. Tymczasem w wielu dziedzinach nauki, zwłaszcza w naukach społecznych związanych ze specyfiką danego kraju, użytkownikami wyników badań naukowych są osoby używające języka danego kraju.

Ksenokracja pociąga za sobą niski poziom nakładów na własne badania naukowe, na rozwój kadr naukowych. Brak badań własnych powoduje obniżenie edukacji w wyższych uczelniach, które koncentrują się na dydaktyce prowadzonej przez nauczycieli akademickich na podstawie tłumaczeń obcych podręczników. Uczelnie wyższe redukują prowadzenie badań naukowych. Ksenokratyczna polityka informacyjna państwa w dziedzinie badań naukowych w dłuższym okresie prowadzi do względnego zacofania technologicznego gospodarki.

Do symptomów świadczących o *ksenokracji* zaliczyć można również takie zjawiska jak:

- równouprawnienie języków obcych z językami narodowymi danego kraju, dopuszczenie języka obcego jako uznanego prawnie języka na terenie innego kraju; w skrajnych przypadkach język obcy może być językiem uprzywilejowanym, co oznacza w praktyce uprzywilejowaną pozycję osób, dla których język ten jest językiem ojczystym (tzw. *native speakers*), oraz pierwszeństwo dokumentów opracowywanych w językach obcych przed dokumentami opracowywanymi w języku powszechnie używanym przez społeczeństwo danego kraju¹⁵,

¹⁴ Przypomina to sytuację opisaną przez Antoina de Saint Exupery'ego w *Małym księżu*. Asteroid, na którym mieszkał Mały Książę, został odkryty przez tureckiego astronoma. Przedstawił on wynik swojego odkrycia na międzynarodowym kongresie astronomów. Był jednak ubrany w tradycyjny strój turecki. Nikt mu nie dał wiary i został wyśmiany. Swoje odkrycie przedstawił na kolejnym kongresie, ale lub po rewolucji Atatürka, gdy tradycyjne stroje tureckie zostały zakazane pod karą śmierci. Wystąpił ubrany w nienagannie skrojony europejski garnitur. Tym razem jego odkrycie zostało przyjęte z aplauzem.

¹⁵ Przykładem ksenokracji jest przyjęcie przez niektóre państwa Europy Środkowej kandydujące przed rokiem 2004 do członkostwa w Unii Europejskiej tzw. „metody okładkowej” wprowadzania norm obowiązujących w UE. Metoda ta polegała na tym, że dokonano tłumaczenia samych tekstów tytułów (okładki) tysięcy norm UE, pozostawiając tekst samych norm w językach oficjalnych UE. Dla większości

- dominacja kapitału zagranicznego lub zagranicznych podmiotów w środkach masowego przekazu, na rynku wydawniczym, w profesjonalnych systemach informacji,
- preferencje polityczne, społeczne, ekonomiczne i informacyjne dla mniejszości identyfikujących się z innymi państwami lub organizacjami, od których dany kraj jest informacyjnie zależny,
- drenaż mózgów, odpływ z kraju kadr dysponujących najbardziej wartościowymi zasobami wiedzy,
- kształcenie i formacja poza krajem, w zagranicznych ośrodkach, elit zajmujących później stanowiska publiczne w danym kraju; elity te zbyt słabo znają specyfikę i uwarunkowania rozwojowe kraju,
- preferencje dla informacji importowanych, np. bezcłowy i zwolniony z podatku import wydawnictw zagranicznych i dostęp do baz danych, przy równoczesnym opodatkowaniu wydawnictw i systemów informacyjnych krajowych,
- preferencje dla zagranicznych ekspertów, firm konsultingowych i instytucji badawczych; relatywne dyskryminowanie ośrodków i ekspertów krajowych, które w najlepszym przypadku stają się podwykonawcami firm i instytucji zagranicznych,
- brak kontroli jakości informacji udostępnianych lub upowszechnianych na terenie kraju przez zagraniczne systemy i podmioty informacyjne,
- brak preferencji i wsparcia ze strony państwa nauki języka angielskiego jako międzynarodowego środka komunikacji we współczesnym świecie, brak należytego wsparcia dla odwzorowania informacji generowanej w kraju w tym języku komunikacji międzynarodowej,
- słaby poziom rozwoju wewnętrznej infrastruktury informacyjnej państwa, zwłaszcza publicznych systemów informacyjnych.

Ksenokratyczny model informacyjny państwa we współczesnej gospodarce, która jest gospodarką oparta na wiedzy, w dłuższym okresie prowadzi do względnego zacofania i marginalizacji kraju i gospodarki. *Ksenokracja* jest modelem odwrotnym od modelu państwa i gospodarki aktywnie korzystających ze światowych zasobów informacyjnych. Kraj, aby jego społeczeństwo i instytucje mogły korzystać ze światowych zasobów informacji, powinien posiadać sprawną, rozwiniętą infrastrukturę informacyjną obsługującą komunikowanie się systemów

potencjalnych użytkowników tych norm w krajach kandydujących teksty te były więc niezrozumiałe. Mimo to parlamenty i rządy tych krajów uznały, że „wdrożono” te części „dorobku legislacyjnego” Unii Europejskiej.

krajowych i użytkowników z systemami i zasobami zagranicznymi. Powinien posiadać instrumenty kontroli jakości informacji docierającej z zagranicy, zwłaszcza informacji sterującej i konsumpcyjnej. Infrastruktura informacyjna państwa powinna także wspierać upowszechnianie w skali międzynarodowej informacji generowanej w kraju. Tylko w takich warunkach otwarcie informacyjne kraju może przynieść pozytywne efekty.

8. Symbioza i konflikty różnych modeli informacyjnych państwa

8.1. Wzajemne relacje między różnymi modelami informacyjnymi państwa

Jak wspomniano wyżej, we współczesnym państwie rzadko mamy do czynienia z „czystym” modelem informacyjnym jednego rodzaju, obejmującym wszystkie sfery życia politycznego, społecznego i ekonomicznego kraju. Państwa są wielkimi systemami społeczno-gospodarczymi realizującymi wiele funkcji i celów, składają się z wielu bardzo złożonych systemów. Dlatego w różnych dziedzinach, w różnych regionach, na różnych szczeblach i dla różnych funkcji państwa mogą być w praktyce stosowane różne modele informacyjne.

Idealnym (w sensie *modelu idealnego Nadlera*) modelem informacyjnym państwa dla społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy, w warunkach globalizacji, jest *politokracja*. W modelu tym asymetria informacyjna między trzema głównymi klasami podmiotów w państwie: aparatem państwa, społeczeństwem i organizacjami społeczno-ekonomicznymi, jest najmniejsza. Najmniejsza jest też asymetria informacyjna między krajem i jego otoczeniem zewnętrznym, za granicą. Polityka informacyjna państwa w modelu politykratycznym jest zorientowana na minimalizację luk informacyjnych, optymalizację zasobów informacyjnych i kontroluje jakość informacji.

Pozostałe modele informacyjne państwa: *elitokracja*, *biurokracja*, *demagokracja* i *ksenokracja* zorientowane są na realizację pewnych wybranych celów grup społecznych, stanowiących relatywnie niewielką część społeczeństwa. Dlatego w konkretnych sytuacjach, w określonych miejscach i w ograniczonym czasie takie modele informacyjne mogą okazać się bardziej skuteczne dla aparatu państwa, przedsiębiorstw lub grup społecznych, od *politokracji*, która jest modelem ukierunkowanym na zachowanie równowagi oraz na długofalowy rozwój

społeczny i ekonomiczny kraju. Dlatego *politokracji* jako modelowi informacyjnemu

Elitokracja okazuje się zazwyczaj modelem sprawnym i tanim we względnie zamkniętych informacyjnie dziedzinach administracji państwa i gospodarki, w których niezbędna jest zaawansowana wiedza specjalistyczna weryfikowana w specjalnym trybie (np. uprawnienia budowlane lub projektowe w architekturze i budownictwie, specjalizacje w medycynie, uprawnienia w zawodach prawniczych). Państwo powinno dbać o to, aby zasoby wiedzy elitarnych grup zawodowych były weryfikowane w trybie nie zamykającym dostępu do „elity” osób spełniających kryteria informacyjne. Powinno także zapewnić tym grupom dostęp do jak najpełniejszego zakresu specjalistycznej informacji. Nie ma natomiast potrzeby upowszechniania wielu specjalistycznych informacji w publicznych systemach informacyjnych. Natomiast model elitokratyczny na szczeblu centralnych organów władzy i administracji we współczesnym państwie oznacza powstanie luki informacyjnej między społeczeństwem i podmiotami gospodarczymi a aparatem państwowym, a także – co jest być może ważniejsze – luki między wiedzą posiadaną przez członków rządzącej elity a wiedzą niezbędną do pełnienia przez nich odpowiednich funkcji publicznych. Ta luka jest szczególnie widoczna w kolegialnych ciałach wybieralnych (parlament, rady samorządów). *Elitokracja* w organizacjach międzynarodowych w długim okresie czyni z nich instytucje niesprawne, nie spełniające swoich obowiązków.

Biurokracja jest sprawna wyłącznie na poziomie lokalnym, i tylko w takich dziedzinach, w których funkcje aparatu państwa i procesy decyzyjne sprowadzić można do wykonywania określonych procedur. Im bardziej daje się sformalizować procedury, tym sprawniejsze jest państwo. Jednak w dziedzinach, w których nie ma możliwości sprowadzenia procedur decyzyjnych do norm i sformalizowanych procedur *biurokracja* jest nie tylko nieprzydatna, ale szkodliwa. Państwo o takim modelu informacyjnym jest niesprawne. Model biurokratyczny staje się zagrożeniem dla sprawności państw i organizacji międzynarodowych wtedy, gdy doprowadza do formalizacji procedur decyzyjnych na szczeblu państwa, grupy krajów lub w skali globalnej w oparciu o normy, które nierzadko opracowywane zupełnie do innych celów. Sygnałem, że państwo lub organizacja międzynarodowa osiąga taki stan zagrożenia jest pojawianie się skomplikowanych formuł algebraicznych w ustawach i w dokumentach zawierających ważne decyzje polityczne lub ekonomiczne. Objawy takie możemy obserwować w niejednym kraju i w niejednej organizacji międzynarodowej. Wdzięcznym polem do badań i obserwacji schyłkowej fazy biurokratyzacji są instytucje Unii Europejskiej. Totalna

normalizacja wszystkiego, co da się opisać, formalizacja procedur decyzyjnych, ewidencjonowanie wszystkich zjawisk, które dają się ewidencjonować przy wykorzystaniu najnowszych technologii informacyjnych bez liczenia się z ogromnymi kosztami ekonomicznymi i społecznymi, obciążanie obywateli i podmiotów zbędnymi obowiązkami informacyjnymi, to tylko niektóre przejawy biurokratycznego modelu informacyjnego tworzonego w skali międzynarodowej przez niektóre urzędy Unii Europejskiej. Z informacyjnego punktu widzenia model biurokratyczny może być sprawny tylko na poziomie lokalnym, w zakresie rutynowych działań administracji. Przeniesienie go na szczebel państwa, a tym bardziej na szczebel organizacji ponadpaństwowej prowadzi nieuchronnie do niesprawnego informacyjnego systemu zarządzania.

Demagogracja jest modelem, w którym osoby reprezentujące aparat państwa zakładają, że istnieje jakościowa luka informacyjna między obywatelami a osobami pełniącymi funkcje decyzyjne w aparacie władzy. Mówiąc potocznie, demagograta uważa, że obywatele są na tyle niedoinformowani, że można nimi dowolnie sterować poprzez środki masowej komunikacji. W krótkim okresie jest to założenie uzasadnione tak długo, jak długo udaje się utrzymać przez państwo monopol informacyjny, odcinając społeczeństwo od innych źródeł informacji. W długim okresie, w warunkach nowoczesnych technologii informacyjnych, w tym globalnych elektronicznych środków masowego przekazu, izolacja informacyjna społeczeństwa jest trudna do utrzymania.

Jednak głównym zagrożeniem dla trwałości systemów politycznych opartych na demagogratycznym modelu informacyjnym jest rosnąca luka informacyjna między wiedzą, jaka dysponuje aparat władzy, a wiedzą potrzebną do sprawnego zarządzania we współczesnym państwie. Potocznie rzecz ujmując, politycy, decydenci i będący narzędziem sterowania w rękach demagogratów dziennikarze, stają się „ofiarami własnej propagandy”. A bardziej precyzyjnie, decydenci w modelu demagogratycznym zaczynają sami przyjmować generowaną z ich polecenia informację sterującą jako informację służącą do podejmowania decyzji, odwzorowującą rzeczywistość, tworzącą zasoby wiedzy. Na podstawie własnej propagandy i doktryn ideologicznych podejmują decyzje polityczne, ekonomiczne i społeczne. Dlatego systemy polityczne oparte na demagogratycznym modelu informacyjnym prędzej czy później stają się niesprawne z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia.

Ksenokracja we współczesnym świecie, w warunkach formalnej politycznej niezależności państw, jest przede wszystkim jedną z metod zwiększania konkurencyjności i politycznego oddziaływania krajów lub organizacji, które stają się gestorami zasobów i systemów informacyjnych niezbędnych do funkcjonowania innych państw i gospodarek

narodowych. Ośrodki reprezentujący interesy innych państw lub organizacji stają się gestorami zasobów i systemów informacyjnych niezbędnych do funkcjonowania innych państw i gospodarek. Mogą więc wykorzystywać swoją pozycję na rynku informacyjnym państwa, doprowadzając w sytuacjach szczególnych do dezorganizacji funkcjonowania państwa i gospodarki. Przykładami takich działań są sztuczne wywoływanie paniki na rynkach finansowych, upowszechnianie fałszywych stereotypów ekonomicznych lub społecznych, marketing polityczny na korzyść własnego kraju lub organizacji. Ksenokrata zwykle nie liczy się z kosztami ekonomicznymi lub społecznymi, jakie ponosi kraj uzależniony od jego działań. W tym właśnie tkwi zagrożenie dla trwałości modelu ksenokratycznego.

Jak więc widać, z wyjątkiem modelu *politokracji*, który – niestety – jest we współczesnym świecie idealnym modelem informacyjnym, podobnie jak demokracja jest idealnym modelem politycznym – pozostałe modele informacyjne (*elitokracja*, *biurokracja*, *demagokracja* i *ksenokracja*) zasadzające się na specyficznych dla każdego z nich lukach informacyjnych między aparatem państwa a społeczeństwem, występują w symbiozie. Symbioza ta polega na tym, że w dominującym modelu informacyjnym państwa wykorzystuje się metody i techniki specyficzne dla innego modelu informacyjnego.

I tak *elitokracja* i *ksenokracja* występują często w symbiozie z *demagokracją* i *biurokracją*. Na przykład w komunizmie lub faszyzmie, wykorzystujących jako podstawowy model informacyjny *elitokrację* (elita w tych systemach jest zamkniętą grupą władzy nazywaną eufemistycznie partią polityczną) na szczeblu ogólnokrajowym, w działalności politycznej korzysta się z narzędzi demagokratycznych (propaganda, indoktrynacja), a w zakresie działalności gospodarczej – z modelu biurokratycznego (totalna normalizacja, formalizacja procedur decyzyjnych).

Model informacyjny *ksenokracji* występuje zwykle w symbiozie z modelem elitokratycznym. *Elitokracja* jest narzędziem w *ksenokracji* jako modelu podstawowym. Chętnie wykorzystuje się przy tym techniki i metody *demagokracji*. Na przykład, w państwie uzależnione informacyjnie od zewnętrznych źródeł i systemów informacyjnych uprzywilejowaną pozycję zyskują osoby posiadające względnie zmonopolizowany dostęp do tych źródeł informacji. Są to często osoby, które uzyskały dostęp do szkoleń, znają biegle języki, w jakich odwzorowane są informacje w zewnętrznych systemach (obecnie najczęściej jest to język angielski). Często są to obywatele innych państw. Dla nich wymyślono instytucję podwójnego obywatelstwa. Tworzą oni lokalne elity posiadające przewagę informacyjną nad pozostałymi członkami społeczeństwa.

W krajach dobrze zorganizowanych i wysoko rozwiniętych realizuje się informacyjny model politykracji. Dlatego niżej charakteryzujemy implikacje tego modelu dla rozwoju społeczno-ekonomicznego kraju.

8.2. Implikacje politykratycznego modelu informacyjnego państwa dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju

8.2.1. Model informacyjny politykracji – podstawą państwa obywatelskiego

We współczesnym świecie, w warunkach globalizacji, społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartym na wiedzy, tylko państwo realizujące model informacyjny politykracji zapewnia warunki rozwoju społecznego i ekonomicznego kraju oraz wewnętrzny ład społeczny. Model ten jest podstawą państwa obywatelskiego.

Celem państwa obywatelskiego jest zapewnienie wszystkim obywatelom oraz podmiotom społecznym i gospodarczym bezpieczeństwa i warunków rozwoju na zasadzie równości i bezstronności. W państwie obywatelskim powinna być przestrzegana swego rodzaju *społeczna klauzula najwyższego uprzywilejowania*, to znaczy każdemu powinny być zapewnione warunki bezpieczeństwa i rozwoju nie gorsze, niż innemu obywatelowi. Państwo obywatelskie nie dopuszcza do lepszego traktowania podmiotów zewnętrznych, aniżeli własnych obywateli i innych podmiotów.

Bezpieczeństwo, które ma obowiązek zapewnić państwo obywatelskie swoim obywatelom dotyczy następujących sfer:

- bezpieczeństwo zewnętrzne
- bezpieczeństwo wewnętrzne
- bezpieczeństwo socjalne
- ochrona zdrowia
- ochrona środowiska
- bezpieczeństwo ekonomiczne
- bezpieczeństwo informacyjne

Obowiązkiem państwa obywatelskiego jest zapewnienie wszystkim obywatelom możliwości rozwoju w dziedzinach:

- kultura
- edukacja
- aktywność społeczna
- działalność gospodarcza
- nauka i technika
- warunki życia indywidualnego i zbiorowego

Podstawą i siłą państwa obywatelskiego jest odpowiedzialność obywateli za własne państwo. Państwo obywatelskie tworzy warunki polityczne, prawne, organizacyjne, ekonomiczne i informacyjne, dzięki którym obywatele poczuwają się do odpowiedzialności za państwo i mogą efektywnie realizować tę odpowiedzialność.

Tylko obywatel dysponujący odpowiednią wiedzą o państwie, społeczeństwie i gospodarce, obywatel dysponujący rzetelną, kompleksową, zrozumiałą informacją polityczną, prawną, ekonomiczną, o swoich prawach i wynikających z nich obowiązkach, jest w stanie korzystać ze swoich praw, realizować wynikające z nich obowiązki, ponosić odpowiedzialność za swoje państwo.

Odpowiedzialność obywateli w państwie obywatelskim opiera się na jedności praw i obowiązków. Obywatel ma prawa. Prawa obywatelskie są niezbywalne i nie mogą podlegać ograniczeniom. Z prawa obywatela wynika obowiązek państwa. Państwo ma obowiązek zapewnienia obywatelom ich warunków przestrzegania i korzystania z ich praw.

Z praw obywatela wynikają także jego obowiązki. Obowiązki obywatela mogą służyć wyłącznie realizacji jego praw. Państwo obywatelskie nie nakłada na obywateli innych obowiązków, aniżeli te, które służą realizacji jego praw.

Korzystanie z praw przez obywateli nie może naruszać praw innych obywateli. Zadaniem państwa obywatelskiego jest rozwiązywanie w praktyce sytuacji konfliktowych, w których korzystanie z praw przez jednych obywateli mogłoby naruszać prawa innych. Kryteria do rozwiązywania tych konfliktów stanowią normy społeczne przyjęte w społeczeństwie. W Polsce normy te są oparte na wartościach chrześcijańskich.

Atrybutem państwa obywatelskiego jest rzeczywista równość wszystkich obywateli wobec:

- prawa,
- organów państwa,
- innych obywateli i organizacji,
- podmiotów zewnętrznych.

Państwo obywatelskie zapewnia obywatelom warunki i środki prawne, organizacyjne, techniczne i ekonomiczne realizacji ich praw. Te warunki i środki państwo obywatelskie powinno zapewniać obywatelom jako dobra publiczne.

Kompetencje państwa są ograniczone do realizacji praw obywatelskich i ściśle określone przez *dobre prawo*. Kompetencje państwa nie mają wykraczać poza to, co niezbędne dla skutecznej realizacji praw obywatelskich. Aparat wykonawczy państwa nie może być źródłem prawa.

Państwo obywatelskie, przestrzegające prymatu praw obywatelskich oraz jedności praw obywatelskich jest *antyetatystyczne*. Im „silniejsze” jest państwo obywatelskie, tym mniej w nim etatyzmu.

Państwo obywatelskie ma największe możliwości rozwoju dzięki temu, że jego siła opiera się na odpowiedzialności obywateli za państwo jako dobro wspólne oraz dzięki aktywności obywateli i ich trosce o dobro wspólne. Aparat państwa obywatelskiego pełni funkcje służebne względem obywateli, jego obowiązkiem jest zapewnienie obywatelom bezpieczeństwa we wszystkich wymienionych wyżej aspektach oraz warunków rozwoju jako dóbr publicznych i dostarczania ich w formie powszechnie dostępnych usług społecznych.

8.2.2. Prawo do informacji jako prawo obywatelskie

Jednym z zadań państwa obywatelskiego jest zapewnienie wszystkim obywatelom, podmiotom gospodarki narodowej, a także aparatowi państwa, bezpieczeństwa informacyjnego. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego bezpieczeństwo informacyjne kraju ma coraz większe znaczenie dla bezpieczeństwa w innych dziedzinach życia społecznego.

W państwie obywatelskim jednym z podstawowych praw jest prawo obywatela do informacji. Obywatelskie prawo do informacji oznacza, że każdy obywatel ma prawo do rzetelnej, weryfikowalnej, aktualnej, kompletnej informacji, jaka jest mu potrzebna do życia i funkcjonowania w społeczeństwie i państwie. Ograniczanie, utrudnianie dostępu do informacji, przekazywanie informacji nieprawdziwej, nierzetelnej, nie respektującej norm jakościowych, dezinformowanie, jest naruszeniem i łamaniem praw człowieka i praw obywatelskich. Powinno być zabronione i ścigane z mocy samego prawa. Zgodnie z obowiązującą w cywilizacji łacińskiej zasadą jedności praw i obowiązków z prawa obywatela od informacji wynika obowiązek państwa i organizacji ponadpaństwowych, zapewnienia obywatelom informacji, jakie wynikają z ich praw.

Dla każdego społeczeństwa, dla każdego systemu politycznego i ekonomicznego istnieje określony zakres informacji, jaki jest niezbędny członkowi twego społeczeństwa, by mógł korzystać świadomie i w sposób pełny z innych swoich praw człowieka i praw obywatelskich.

Istnieje ścisła korelacja między informacją, w szczególności zakumulowana informacją, czyli wiedzą, jaka dysponuje obywatel, a jego prawami i obowiązkami obywatelskimi. System demokratyczny zasadza się na świadomości, odpowiedzialności i aktywności społecznej obywateli. Korzystanie z praw obywatelskich i wykonywanie obowiązków obywatelskich wymaga wiedzy, czyli informacji zakumulowanej oraz stałego dopływu informacji bieżącej. Im więcej praw i swobód demokratycznych

ma obywatel, tym więcej obowiązków wynika z tych praw dla państwa i obywatela, ma obywatel, tym więcej dobrej informacji powinien obywatel posiadać, aby móc z tych praw i swobód korzystać.

Na przykład, świadome i aktywne uczestnictwo w wyborach prezydenckich, parlamentarnych, samorządowych, działalność w organizacjach społecznych i kulturalnych, aktywne uczestnictwo obywatela w życiu gospodarczym w charakterze przedsiębiorcy, pracodawcy, pracownika, właściciela akcji i obligacji, spełnianie obowiązków podatnika lub płatnika podatku, składek na ubezpieczenie zdrowotne, emerytalne i społeczne, właściwe korzystanie z systemów usług społecznych, takich jak system ochrony zdrowia, oświaty, kultury, ubezpieczenia społecznego, bezpieczeństwa publicznego, wymaga od każdego obywatela dysponowania niemalym zasobem informacji o każdej z tych instytucji i systemów.

We współczesnych systemach społecznych i ekonomicznych zakres informacji, jak jest niezbędny człowiekowi i podmiotowi społecznemu lub ekonomicznemu, do istnienia, funkcjonowania i rozwoju jest duży. Jest on z reguły znacznie większy, aniżeli zakres informacji, jakim dysponuje człowiek w ramach swoich możliwości biologicznych określanych przez pamięć. Musimy korzystać z zewnętrznych zbiorów informacji nawet przy wykonywaniu codziennych czynności. W aktywności zawodowej, ekonomicznej czy społecznej jesteśmy wręcz uzależnieni od zewnętrznych zasobów i systemów informacyjnych. Często nasze własne zasoby informacji i dostępne zasoby zewnętrzne nie wystarczają.

Jak powiedziano wyżej, w społeczeństwie, państwie, gospodarce każdy człowiek, każdy podmiot społeczno-gospodarczy działają w warunkach *luki informacyjnej* między posiadanymi zasobami informacji a informacjami, jakie są niezbędne do racjonalnego, efektywnego działania w konkretnych sytuacjach. *Luka informacyjna* we współczesnym społeczeństwie i gospodarce stale powiększa się wraz z postępem technicznym, organizacyjnym, cywilizacyjnym.

W wielu krajach państwo i inne organizacje podejmują działania mające na celu ograniczenie, a przynajmniej kontrolę tej luki informacyjnej. Służy temu między innymi rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych, wykorzystywanych do generowania informacji, kontroli jakości generowanej informacji, przechowywania i udostępniania informacji.

W społeczeństwie demokratycznym zakres wiedzy, a więc i informacji, jaki powinien być dostępny każdemu członkowi społeczeństwa, każdemu podmiotowi społecznemu i ekonomicznemu, jest większy niż w innych, nie demokratycznych systemach społeczno-politycznych. Jest on zazwyczaj znacznie większy, niż możliwości percepcyjne przeciętnego

obywatela oraz większy niż względnie stałe zasoby informacyjne podmiotów społecznych i ekonomicznych.

Dlatego państwa demokratyczne rozwijają instytucje, tworzą zasoby informacji i utrzymują systemy informacyjne, których funkcją jest dostarczanie obywatelom informacji wtedy, gdy informacji tych potrzebują, w miejscu formie uniemożliwiającej im prawidłowe odebranie informacji i jej wykorzystanie. Istnienie takich instytucji i systemów informacyjnych w państwie demokratycznym jest konsekwencją prawa obywatela do informacji o państwie, gospodarce i społeczeństwie, w którym żyje. Obywatel ma więc *prawo do informacji*, a organy państwa, zgodnie z zasadą jedności praw i obowiązków, mają *obowiązek dostarczenia obywatelowi informacji*.

Zatem zgodnie z ogólną zasadą *jedności praw i obowiązków* w państwach demokratycznych *prawu obywatela do informacji odpowiada obowiązek państwa* i ukształtowanych przez państwo instytucji, udostępnienia lub dostarczenia obywatelom odpowiedniej informacji. Co więcej, obywatel w państwie demokratycznym tylko w takim zakresie może odpowiadać za wykonywanie swoich obowiązków, a w jakim państwo spełnia wobec niego swoje obowiązki informacyjne. Zasada ta nie obowiązuje w praktyce w państwach niedemokratycznych. „Poziomą demokratyzacją” systemów politycznych i społecznych daje się dobrze oceniać przez pryzmat praktycznej realizacji prawa obywatela do informacji. Obywatel i podmiot społeczny lub gospodarczy ma prawo do ochrony informacji oraz prawo do ochrony przed *złą informacją*, nie spełniają norm jakościowych.

Ochrona informacji i ochrona przed złą informacją obejmuje następujące obszary:

- Ochrona informacji wrażliwych przed niepowołanym dostępem (*np. dane osobiste, tajemnica handlowa, tajemnice zawodowe*)
- Ochrona informacji potrzebnych przed zniszczeniem lub zniekształceniem (*np. dokumenty ZUS, dokumenty podatkowe*)
- Ochrona przed informacją nie spełniającą norm jakościowych i ilościowych (*informacja fałszywa, niekompletna, dezinformacja, informacja nie respektująca przyjętych norm społecznych*)
- Ochrona przed informacją naruszającą ład informacyjny (*np. prasa brukowa, pornografia, nieuczciwa reklama, nierzetelna propaganda*)
- Kontrola jakości informacji (*np. normy informacyjne*)

Zgodnie z zasadą jedności praw i obowiązków państwo ma obowiązek zapewnić mu tę ochronę i ponosi za nią odpowiedzialność. realizacja obywatelskiego prawa do informacji i do bezpieczeństwa informacyjnego jest warunkiem sprawności państwa obywatelskiego.

Tylko obywatel dysponujący określonym minimum informacyjnym, określoną wiedzą, jest w stanie rozumieć znaczenie swojej odpowiedzialności za państwo, korzystać racjonalnie ze swoich praw, rozumieć społeczny sens swoich obowiązków obywatelskich i dobrze je spełniać.

Tylko kompetentny, a więc dysponujący odpowiednimi zasobami informacyjnymi aparat państwa, jest w stanie sprawnie, tanio, efektywnie realizować swoje obowiązki w granicach określonych przez dobrze interpretowane i stosowane dobre prawo.

Atrybutami informacyjnymi państwa obywatelskiego są:

- symetria informacyjna między państwem reprezentowanym przez jego organy i funkcjonariuszy, obywatelom oraz jednostkami organizacyjnymi,
- społeczne bezpieczeństwo informacyjne.

Państwo obywatelskie zapewnia symetrię informacyjną i bezpieczeństwo informacyjne tworząc, utrzymując i rozwijając infrastrukturę informacyjną państwa jako dobro publiczne.

8.2.3. Aktywna polityka informacyjna – obowiązkiem państwa obywatelskiego

W dobie globalizacji, gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego, aby wykorzystać szanse, jakie stwarza dostęp do światowych zasobów informacyjnych, udział w ich tworzeniu i zdobycie odpowiednio silnej pozycji na rynku informacyjnym, potrzebna jest aktywna polityka informacyjna państwa. Kraje, które dzisiaj dominują na globalnym rynku, w tym na rynku informacyjnym, zdobyły tę pozycję nie dzięki „niewidzialnej ręce rynku”, lecz dzięki świadomej, długofalowej polityce informacyjnej państwa.

Aktywna polityka informacyjna państwa sprzyjająca rozwojowi społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy charakteryzuje się tym, że państwo poprzez swoje organy aktywnie tworzy, rozwija i w niezbędnym zakresie zarządza infrastrukturalnymi zasobami i systemami informacyjnymi społeczeństwa i gospodarki. Jej celem powinno być zapewnienie obywatelom i podmiotom społeczno-gospodarczym pełnego „bezpieczeństwa informacyjnego”. Pod tym pojęciem rozumiem sytuację, w której każdy obywatel i podmiot społeczno-gospodarczy może łatwo uzyskać i wykorzystać informacje niezbędne do jego funkcjonowania w społeczeństwie, państwie i gospodarce. Polityka taka obejmuje następujące działania:

- 1) Państwo określa normy jakościowe oraz normy zarządzania zasobami informacyjnymi, jakie powinny spełniać informacje znajdujące się w obiegu publicznym. Określa także sankcje za nieprzestrzeganie

tych norm. Sankcje powinny one skutecznie zniechęcać do nieprzestrzegania norm.

- 2) Podstawowy zakres informacji stanowiących funkcjonalne minimum informacyjne obywateli jest dostępny jako dobro publiczne.
- 3) Państwo tworzy, rozwija i – w niezbędnym zakresie zarządza – systemami informacji publicznej, dostarczających obywatelom i podmiotom gospodarczym informacji jako dobra publicznego.
- 4) Państwo tworzy warunki prawne, ekonomiczne i techniczne lub bezpośrednio tworzy i zarządza systemami gromadzenia, przechowywania i udostępniania zasobów wiedzy, w tym systemem bibliotek publicznych, naukowych i fachowych, archiwów.
- 5) Państwo organizuje dostęp do zewnętrznych (zagranicznych, międzynarodowych) systemów i zasobów informacyjnych na zasadach symetrii informacyjnej.
- 6) Państwo tworzy i utrzymuje oraz zapewnia powszechny dostęp do publicznych systemów metainformacyjnych, poprzez które obywatele i podmioty społeczno-ekonomiczne dysponują wiedzą o istniejących zasobach i systemach informacyjnych oraz mają ułatwiony dostęp do nich.
- 7) Państwo dba o odpowiedni poziom kultury informacyjnej społeczeństwa (*information literacy*), w tym kultury informatycznej, między innymi poprzez system edukacji i wykorzystanie publicznych środków masowego przekazu jako narzędzia upowszechniania nowoczesnej wiedzy o informacji (*information science*).

Podmioty komercyjne sektora informacyjnego w gospodarce działają na rynku informacyjnym w ramach określonych przez państwo. Należy podkreślić, że taka polityka informacyjna sprawdza się tylko w warunkach demokratycznego systemu politycznego.

W warunkach autentycznej demokracji i państwa obywatelskiego aktywna polityka informacyjna państwa nie ma nic wspólnego z cenzurą. Wręcz przeciwnie – dzięki symetrii informacyjnej i bezpieczeństwu informacyjnemu państwo obywatelskie chroni obywatela przed różnymi formami cenzury jawnej i ukrytej, występującymi we współczesnych systemach politycznych i gospodarczych.

Tylko aktywna polityka informacyjna państwa zapewnia symetrię informacyjną między podmiotami politycznymi, społecznymi i gospodarczymi, ogranicza negatywne konsekwencje fundamentalnego prawa rynku informacyjnego (*na wolnym rynku informacja gorsza wypiera informację lepszą*), zapewnia właściwą jakość informacji, jest gwarantem realizacji obywatelskiego prawa do informacji oraz ładu informacyjnego w gospodarce.

Nie tylko dla celów poznawczych, ale i praktycznych, zwłaszcza dla specjalistów odpowiedzialnych za tworzenie i rozwój strawnej infrastruktury państwa ważne jest zidentyfikowanie, z jakim modelem informacyjnym państwa mamy do czynienia w każdym konkretnym przypadku. Umożliwia to prawidłową identyfikację tych dziedzin, które wymagają usprawnienia i rozwoju, oraz tych, które wymagają gruntownego re-engineering'u. Wzorcem, który nadaje się najlepiej do oceny istniejącego modelu informacyjnego państwa jest model *politokracji*. Badanie odległości (w sensie taksonomicznym) istniejącego modelu informacyjnego państwa od idealnego modelu politokratycznego tegoż państwa wydaje się być dobrym punktem wyjścia do określenia strategii rozwoju infrastruktury informacyjnej państwa, społeczeństwa i gospodarki.

Dariusz Dziuba

IT w zarządzaniu publicznym – w warunkach tworzenia społeczeństw informacyjnych

Wprowadzenie

Żyjemy obecnie w „Wiekcu Informacji”. Na przybliżenie tego pojęcia zaproponowano wiele terminów, m.in.: społeczeństwo postindustrialne, gospodarka informacyjna¹, globalna wioska, społeczeństwo informacyjne. Nawet pobieżne spojrzenie na przedstawione pojęcia wskazuje na jeden wspólny element wszystkich haseł, którym jest informacja i jej rola, jaką odgrywa we współczesnym społeczeństwie i gospodarkach. Przedmiotem tych koncepcji jest analiza przeobrażeń społeczno-ekonomicznych na skutek wzrastającej roli informacji oraz wpływu IT (*Information Technology*). Postęp technologiczny, jaki dokonał się w ostatnich dziesięcioleciach w technologiach informacyjnych i mediach elektronicznych, spowodował istotne zmiany praktycznie we wszystkich dziedzinach działalności ludzkiej – gospodarczej i społecznej. Nie bez znaczenia są implikacje IT w zarządzaniu publicznym – na sferę administracji publicznej. Technologia IT stworzyła obecnie

¹ W pracach (Dziuba, 1998, 2000a) wydzieliłem sektor informacyjny w gospodarce polskiej.

jakościowo inne możliwości dostępu do informacji, zmieniając warunki procesów podejmowania decyzji i prowadząc do zjawiska nazywanego skróceniem czasu ekonomicznego. Skracanie czasu ekonomicznego umożliwia znaczne przyspieszanie procesów ekonomicznych. Decyzje ekonomiczne mogą być podejmowane w bardzo krótkim czasie (w ułamkach sekund), lawinowo, także automatycznie bez udziału człowieka. Szybkość realizacji procesów wskazuje na istotne ograniczenie kosztów. Dotyczy to zwłaszcza rynków elektronicznych, ostatnio implementowanych także dla potrzeb zarządzania publicznego.

W opracowaniu wskazano na wybrane tendencje rozwojowe IT i możliwości ich zastosowań w zarządzaniu publicznym. Skoncentrowano się na usprawnianiu wybranych działań administracji publicznej i dostępu do jej usług. Zaprezentowano realizację usług w formie zdalnej, wybrane modele handlu elektronicznego (elektroniczne zamówienia i przetargi), uczestnictwo obywateli w elektronicznej demokracji, dystrybucję informacji i usług poprzez kioski multimedialne oraz sieci komputerowe społeczności lokalnych, które jako inicjatywa oddolna, w „naturalny” sposób umożliwiają m.in. petentom kontakt z urzędem administracji.

Elektroniczna Administracja Publiczna – przesłanki rozwoju koncepcji

Na rynkach elektronicznych spotyka się różne formy zdalnej kooperacji – wspomagania i koordynacji technologiami IT rozproszonych grup pracujących, rozproszonej realizacji usług oraz rozproszonych zasobów organizacji, procesów pracy. Przy wykorzystaniu nowych technologii informatyczno-komunikacyjnych, efekty pracy (ich część) mogą być transmitowane do siedziby firmy macierzystej z niemal dowolnej lokalizacji. Tę koncepcję (telepracy)² można rozpatrywać zarówno jako dostęp do „poszerzonego” rynku (z domu pracownika), jak i realizację szeregu usług np. przez pracownika urzędu.

IT umożliwia zdalną realizację usług – obecnie niemal we wszystkich dziedzinach, m.in. w sferze administracji publicznej. Mam tu na myśli realizację usług już istniejących oraz tworzenie zupełnie nowych

² Spotykamy różnorodne formy telepracy, m.in.: pracę elektroniczną w miejscu zamieszkania (w tym koncepcje hoffice), lokalizowaną w telecentrum, pracę mobilną, w tzw. „centrach sąsiedzkich” (*neighbourhood work centers*), telechatkach, telewizjach itp. Szerzej m.in. w pracy – Dziuba 1997.

form produktów i usług. Można wyróżnić kilka form i kryteriów wydzielania usług w formie zdalnej – zwróćmy uwagę na spektrum tych technologii³:

- teleusługi funkcjonalne (*functional teleservices*); w tym: (1) tele-sekretariat (wirtualne biuro), (2) zdalne translacje, (3) interpretacje oraz (4) zdalne-konsultacje (niezależna od miejsca komunikacja między kilkoma jednostkami); koncepcje (1) i (4) można efektywnie wykorzystać, np. w zarządzaniu publicznym.
- teleusługi związane z systemami informatycznymi, m.in.: zdalne programowanie i instalacja oprogramowania, zdalne realizowanie procesów inżynierskich, zdalne utrzymanie i konserwacja systemów, zdalne wprowadzanie danych i ich ochrona itp.
- teleusługi w sferze przetwarzania i transmisji informacji np.: elektroniczna bankowość, systemy rezerwacyjne, elektroniczne pośrednictwo, katalogi on-line, teległosowanie itp.
- zdalne nauczanie (*distance learning*) – organizacja nauczania osób – ich grup – rozproszonych na dużym obszarze, z wykorzystaniem IT;
- zdalny nadzór (*tele-surveillance*) – kontrola i sterowanie procesami (obiektami) bez konieczności fizycznej obecności w miejscu zdarzenia; np. nadzór nad: budynkami i ich zespołami (tzw. inteligentne budynki), procesami produkcyjnymi, trasami komunikacyjnymi, a nawet osobami (wirtualne więzienia);
- zdalne usługi medyczne (*tele-medicine, tele-health*) – wykorzystywanie IT w praktyce lekarskiej; dystrybucja informacji i usług medycznych między oddalonymi ośrodkami.

IT stwarza obecnie podstawy do zdalnej realizacji wybranych usług administracji drogą elektroniczną i tworzenia „elektronicznej” bądź „wirtualnej” administracji publicznej (*e-government*)⁴. *E-Gov* jest formą zorganizowania⁵ administracji publicznej, wykorzystującą interakcje i zmiany relacji między agendami rządowymi (administracji) a obywatelami, prywatnymi przedsiębiorstwami, klientami i instytucjami publicznymi, skutkiem zastosowania nowych technologii informacyjnych.

Elektroniczna Administracja Publiczna oznacza integrowanie usług administracji w środowisku sieci komputerowych i realizację dużej

³ Opracowanie własne na podstawie: Breton 1994: 20.

⁴ Pierwsze koncepcje „wirtualizacji” administracji publicznej USA nie dotyczyły Internetu, ale np. upowszechnienia techniki faksu na żądanie (*fax on demand*) – rozsyłania faksów z tekstami dokumentów administracji federalnej na telefoniczne zgłoszenia użytkowników.

⁵ Por. Schedler 2000, za: e-Government (2001)

części⁶ relacji petent–urzędnik zdalnie, zwłaszcza przy wykorzystaniu Internetu. Drogą sieciową mogą być realizowane np. usługi związane z dostępem do informacji, doradcze (konsultacyjne), interaktywne i dotyczące procesów zamówieniowych, a w tym:

- przekaz informacji (dostęp do dokumentów i baz danych, tekstów ustaw itp.),
- korespondencja (komunikacja, forum dyskusyjne, kontakt z urzędnikami, elektroniczne formularze i wnioski),
- realizacja wybranych transakcji (załatwianie formalności on-line, uzyskiwanie pozwoleń, dokumentacji, odpisów, płatności drogą elektroniczną itp.).

Inicjatywę tworzenia elektronicznych administracji publicznych nakreślono m.in. na lizbońskim szczycie Unii Europejskiej (2000). Założono 4 główne cele (por. Strejcek, Theil, 2002: 305):

- rozwój usług w środowisku internetowym, które zwiększają dostęp do informacji publicznych i usług administracji,
- zwiększenie „przejrzystości” administracji publicznej drogą wykorzystania Internetu,
- pełność wykorzystania IT wewnątrz sfery administracji,
- stosowanie elektronicznych systemów zamówieniowych i przetargowych.

Zauważa się jednak istotną lukę między ambitnymi celami a realizacją planów w poszczególnych krajach, albo zakładanymi celami (pełny dostęp do jednostek administracji dla wszystkich obywateli w wybranych krajach – Dania, Wielka Brytania, bądź działania cząstkowe – udostępnianie zasobów informacyjnych wybranych agend itp.).

Modele e-commerce w zarządzaniu publicznym – elektroniczne systemy zamówieniowe i przetargi

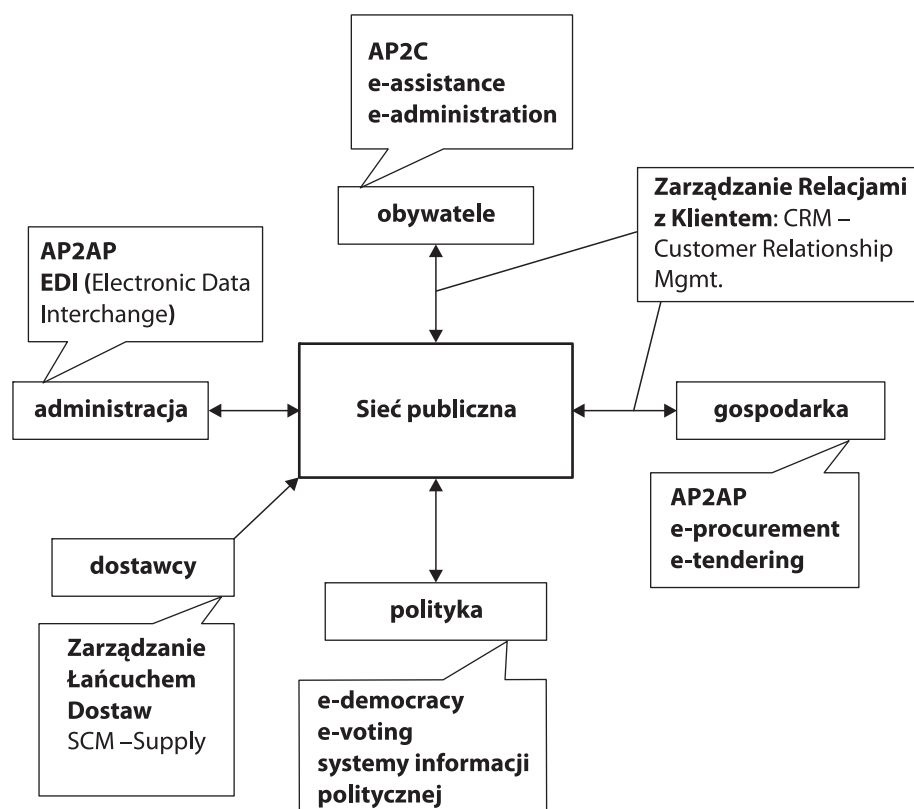
W usprawnianiu zarządzania publicznego może okazać się pomocna technologia handlu elektronicznego. Zwykle wydziela się kilka podstawowych rodzajów e-commerce, biorąc za kryterium typ jego użytkowników: systemy pomiędzy przedsiębiorstwami (B2B), handlu detalicznego (B2C), typu klient–przedsiębiorstwo (C2B) i systemy klient–klient

⁶ Niekiedy wydziela się również pełny zakres usług realizowanych w środowisku internetowym (*true e-government*), analogicznie jak w innych dziedzinach, np. bankowości.

(C2C). Innym rozwiązaniem jest np. handel elektroniczny występujący poza sferą biznesu (dotyczy on wymiany informacji/usług między agendami rządowymi, administracją, uczelniami, organizacjami non-profit, religijnymi, społecznymi).

Realizowane są modele elektronicznej administracji publicznej: e-Government, rys. 1:

- AP2B (*public administration-to-business*) – informacje/transakcje między agendami rządowymi a podmiotami gospodarczymi;
- AP2C (*public administration-to-consumer/citizen*) – agendy rządowe a osoby fizyczne;
- AP2AP (*public administration-to-public administration*)⁷ – relacje pomiędzy organizacjami rządowymi na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.



Rysunek 1. Elektroniczne interakcje w zarządzaniu publicznym

Opracowanie na podstawie: (E-Government, 2001, s. 5)

⁷ Lub z literą G – „government”.

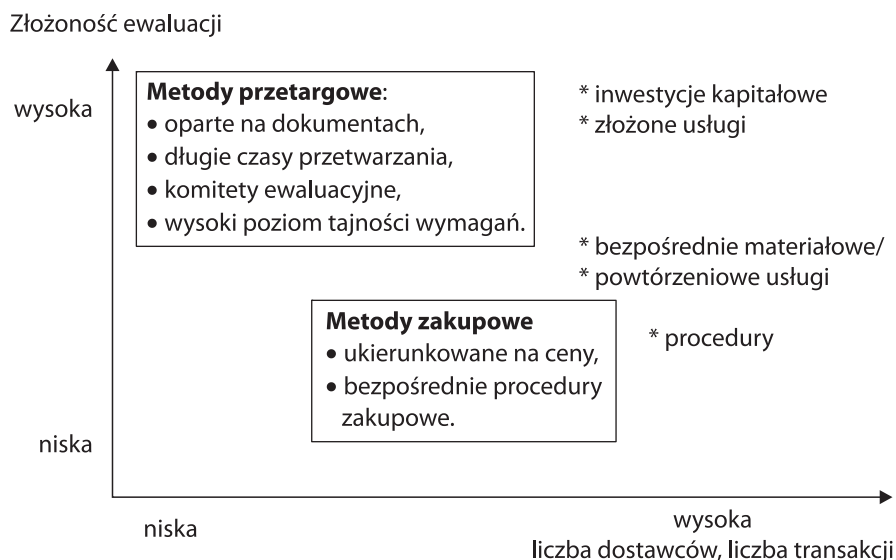
W ewolucji e-commerce proponuje się wydzielenie różnych jego modeli, m.in.: sklepy internetowe i ich zespoły, elektroniczne aukcje, systemy zamówieniowe, różnorodne platformy zintegrowanej współpracy, informacyjne pośrednictwo, specjalistyczne usługi powiernicze itp. Typową formą realizacji handlu elektronicznego jest automatyczna realizacja zamówień (*e-procurement*). Elektroniczne systemy zamówieniowe oferują szereg potencjalnych korzyści ekonomicznych dla różnorodnych organizacji, w tym sektora publicznego, np.:

- zwiększenie efektywności ich funkcjonowania,
- skrócenie cyklu zamówień – czasu czynności (procedur) związanych z zakupem – nawet z kilku dni do kilkudziesięciu minut;
- redukcję kosztów administracji (nawet o 50–90%);
- znaczne ograniczanie kosztów zakupu,
- lepsze zarządzanie informacją i podejmowanie decyzji (jako skutek wdrożenia systemu i jego „przejrzystości”).

Zwróćmy uwagę, że zakup jest tylko jednym z etapów cyklu zamówieniowego, a wszystkie mogą być automatyzowane i lokalizowane w Internecie. Elektroniczne systemy zamówieniowe obejmują automatyzację szeregu działań, m.in.: *e-tendering*, *e-contracting*, *e-payment*, *e-trading*. Uwikłanie, czasochłonność i koszt tradycyjnych metod przetargowych (rysunek 2) zwróciły uwagę na możliwość implementacji elektronicznych przetargów w zarządzaniu publicznym (*e-tendering systems*, *EGP: electronic government procurement, internet tendering*). Technologia elektronicznych przetargów bazuje na systemie aukcyjnym (składanie i wybór ofert), elektronicznym obrazowaniu całej dokumentacji i stawianych wymagań, a także ich udostępnianiu publicznie (środowisko internetowe), przy zapewnieniu określonych wymogów bezpieczeństwa transakcji (np. uwierzytelnianie dostępu). Jednak im wyższy poziom złożoności procedur, tym wyższy koszt wdrożenia.

Nowe elektroniczne systemy mogą przynieść szereg istotnych korzyści dla organizacji:

- redukcję wydatków pieniężnych na zakupy (dobór niższych cen);
- redukcję kosztów obsługi cyklu zakupowego;
- zwiększenie „przejrzystości” funkcjonowania administracji (publiczny dostęp do Internetu);
- ułatwienie dostępu do przetargów również małym i średnim przedsiębiorstwom (MSP),
- umożliwienie integracji znacznej części systemów administracji centralnej z lokalną;
- wzrost jakości obsługi klienta/petenta.



Rysunek 2. Metody publicznych zakupów

Źródło: Talero (2001b)

Systemy *e-tendering* umożliwiają zrealizowanie procesu przetargowego w środowisku elektronicznym (Internet). Organizacje mogą wyspecyfikować swoje potrzeby na stronie www, a dostawcy usług/produktów mogą w tym miejscu zareklamować swoje oferty i zarejestrować się w elektronicznym systemie przetargowym. Szczegółowe wymagania (dokumentacja) są dostępna poprzez Internet.

Kilka interesujących wdrożeń systemów *e-tendering* dokonano dla potrzeb zarządzania publicznego w kilku miastach Wielkiej Brytanii – np. Leeds Electronic Tendering System (LETS – Leeds City Council)⁸, Suffolk, Manchester.

Podstawowym argumentem (Talero 2001a) za implementacją takich rozwiązań jest możliwość znacznej redukcji kosztu publicznego procesu zamówieniowego i zwiększenie „przejrzystości” administracji publicznej (co jest główną korzyścią pozaekonomiczną). Systemy EGP mogą usprawnić również inne aspekty władzy publicznej, można je traktować jako „element antykorupcyjny” i uwiarygodniający transakcje. Systemy EGP (Talero 2001a) zmniejszają koszty informacji (tworzenia, wykorzystania, dostępu). Realizacja procesu w środowisku Internetu jest, w porównaniu z metodą „tradycyjną”, szybsza, bardziej precyzyjna i tańsza (choćby rezygnacja z druku dokumentów, stosowania innych

⁸ www.leeds.gov.uk/procurement.

mediów). Efektywność procesu zakupowego zależy od dostępu do informacji o wysokiej jakości, szybkości jej uzyskania itp., co umożliwia IT. Wszyscy z oferentów mają jednakowy dostęp np. do jednostki organizującej przetarg – z dowolnego miejsca fizycznego, o dowolnej porze czasu – poprzez Internet (*any information – anytime – anywhere*). Z drugiej strony, wymagania organizatora przetargu (i specyfikacje oferentów) mogą być efektywniej gromadzone i udostępniane w elektronicznych katalogach, aniżeli w tradycyjnych. Z wykorzystaniem IT związane są niższe koszty transakcyjne, a więc koszt poszczególnych etapów procesu zakupowego i całego procesu może być istotnie zredukowany. Ponadto, system elektroniczny umożliwia bardziej dynamiczną konkurencję cenową, skoro szczegóły specyfikacji są łatwo dostępne publicznie.

W krajach zachodnich zauważa się obecnie zainteresowanie technologią *e-procurement* oraz *e-tendering*. Na przykład (Talero 2001a), w USA 76% dużych przedsiębiorstw zrzeszonych w US National Association Purchasing Managers wykorzystuje obecnie różne typy elektronicznych systemów zamówieniowych, z tego 5–30% to systemy ze sfery B2AP (*business-to-public administration*). We Włoszech⁹ ogólne wydatki związane z zamówieniami publicznymi wyniosły w końcu 2001 r. 4,2 bln euro, a ok. 30% tych zamówień dokonano on-line. Analizowane korzyści z implementacji omawianych systemów sprawdzają się do istotnego skrócenia czasu wykonywania procedur (średnio 5 miesięcy) i do oszczędności finansowych (w relacji do tradycyjnych kanałów zakupu), szacowanych na 31–35%. Dużą część zamówień on-line realizują agendy w Australii, Szwecji i Wielkiej Brytanii. Liczne inicjatywy „e-Government” rozwijane są w Nowej Zelandii, Australii, Singapurze, Malezji¹⁰, a nawet Indiach¹¹.

W niektórych krajach – USA, Wielkiej Brytanii, Australii – zakupy przez Internet stały się uznaną formą realizacji publicznych zamówień, co rodzi szansę na stworzenie w przyszłości dużych rozmiarów rynku „przedsiębiorstwo–państwo”.

Administracje publiczne niektórych krajów skonkretyzowały już strategię wdrożeń systemów *e-procurement* i *e-tendering* (ibidem):

- Japonia zamierza wprowadzić systemy elektronicznych przetargów (*e-tendering*) do wszystkich swoich agend administracji publicznych do roku 2004/2005;
- Włochy – 50% wydatków administracji publicznej (12 bln euro) ma być realizowane poprzez systemy *e-procurement* do roku 2003;

⁹ Przykład za: „ICT is beginning” (2002).

¹⁰ Projekt „e-Perolehan”.

¹¹ Inicjatywa „Gyandoot”.

- Wielka Brytania – 100% zamówień rządowych i centralnej administracji miało być realizowanych poprzez elektroniczne przetargi do końca 2002 roku.

W perspektywie integracji ze strukturami UE należy wspomnieć o dokumencie KBN „Wrota Polski” (2002), zakładającym zwiększenie przejrzystości i efektywności pracy administracji państwowej. Planowane jest przeniesienie wybranych usług publicznych na platformę elektroniczną, co może przynieść oszczędności – w okresie 3 lat – aż 14 miliardów zł („Bilans niemocy” 2003: s. 36-37).

Obecnie zauważalna jest silna presja na redukcję kosztów administracyjnych, zarówno wewnątrz, jak i poza sektorem publicznym – oczekuje się, by sfera administracji stała się bardziej efektywna kosztowo. Jednak – z drugiej strony – transformacja procesów i procedur na formę elektroniczną, a zwłaszcza wdrażanie systemów *e-procurement* i *e-tendering*, wymagają znacznych środków kapitałowych (Strejcek, Theil 2002: 309).

Elektroniczna partycypacja w życiu politycznym

Obecnie Internet jest w coraz szerszym zakresie wykorzystywany do zwiększenia (współ-)uczestnictwa obywateli w formach rządzenia. Istotnym zatem obszarem oddziaływania IT na sferę zarządzania publicznego jest elektroniczna demokracja (*e-democracy*), która implikuje uczestnictwo obywateli w życiu publicznym, jak np. w Szwajcarii, Szwecji i Wielkiej Brytanii.

„Elektroniczna partycypacja” (*e-participation*) (przykłady za: Strejcek, Theil 2002: 309) jest szczególnie dobrze rozwinięta w Szwecji, na poziomie lokalnym – np. w takich miastach jak Kalix ustanowiono „wirtualne magistraty” (*virtual town halls*), które umożliwiają obywatelom współuczestniczyć drogą zdalną w obradach rady miejskiej. Zbliżone rozwiązania zastosowano w Newcastle i Newham w Wielkiej Brytanii (*webcast meetings*). Obywatelskie forum konsultacyjne – dla wybranych zagadnień politycznych i legislacyjnych – w środowisku internetowym dostępne jest np. w Wielkiej Brytanii („CitizenSpace”), Australii, Japonii, USA, Kanadzie i Włoszech.

Niektóre demokracje zachodnie upowszechniają systemy elektronicznych wyborów (*e-voting*) – np. wybory prezydenckie w USA (2000), lokalne wybory w Wielkiej Brytanii (2002), a technologia informatyczna dla tych potrzeb jest rozwijana we Francji i Włoszech. Systemy

elektroniczne były zaadaptowane np. w czasie wyborów w RPA (1999) – zapewnienie zdalnego dostępu w szeregu oddalonych obszarach wiejskich.

Alternatywna metoda dostępu do usług i informacji – kioski multimedialne

Obecnie sfera administracji, poszukując kontaktu z obywatelami, jest jednym z głównych dostawców kiosków multimedialnych (poza sferą finansowo-bankową).

Kiosk multimedialny, zwany również elektronicznym (*multimedia kiosk, electronic kiosk*) jest komputerem, wyposażonym w czuły na dotyk monitor, umieszczonym w trwałej obudowie (*computer in a box*). Całość jest umiejscowiona w odseparowanym, ogrodzonym miejscu publicznym, pozwalając użytkownikowi na ciągły dostęp do informacji lub (i) usług. Wiele (rutynowych) spraw może być z powodzeniem realizowanych **poza** budynkiem administracji.

Kiosk¹² multimedialny jest urządzeniem zbliżonym (i w obsłudze) do typowego bankomatu, służącym do przekazywania informacji, ewentualnie do realizacji usług w trybie on-line poza punktem świadczenia usługi. W sferze administracji klient ma dostęp do aktualnych informacji, ma np. możliwość zdalnego uzyskania dokumentów, pozwoleń itp. Poprzez e-kiosk (zintegrowany z Internetem) petent ma m.in. możliwość bezpośredniej wideokonferencji¹³ z ekspertem, urzędnikiem itp. lokalizowanym np. w określonym urzędzie, banku.

¹² Termin „kiosk” pochodzi z języka tureckiego i odnosi się do kramu kupieckiego (straganu). Słowo to znacznie upowszechniło się we Francji (1870 roku) i oznaczało wtedy wysokie, wystawowe kolumny, na których umieszczano plakaty reklamujące spektakle teatralne, galerie, pokazy. Ten sposób reklamy rozpowszechnił się po ulicach Francji i nie tylko. Do dziś jest to popularna metoda przekazu informacji. W latach 80. XX wieku termin „kiosk” zyskał nowe znaczenie, gdy firma CompuServe wyprodukowała kilkaset „e-kiosków” do zawierania transakcji handlowych.

¹³ Według kryterium spełnianych funkcji wyodrębnia się cztery rodzaje kiosków: (1) punkty informacji – terminale dostarczają użytkownikom informacji (jedynie w predefiniowanej uprzednio kolejności); (2) wyszukiwarki – umożliwiają swobodny dostęp do informacji, ale nie oferują interaktywności w nawigacji; wymagają interwencji człowieka w kontynuacji sprzedaży produktu/usługi (jedynie realizacja pierwszych etapów procesu zakupu); (3) kioski „z wyborem opcji” - pozwalają na tworzenie pakietu usług, zgodnie z wymaganiami użytkownika (wybrane elementy procesu negocjacyjnego); (4) kioski w pełni zautomatyzowane – umożliwiają w pełni realizację procesu zakupu/sprzedaży; dokonywanie transakcji finansowej, wydruk potwierdzenia transakcji. Por. Totty 1995: 98.

Kiosk elektroniczny może być otwarty 24 godziny na dobę, siedem dni w tygodniu. Może być zlokalizowany np. w urzędzie, banku, sklepie, bibliotece, poczcie, sądzie, stacji benzynowej lub w jakimkolwiek innym miejscu publicznym.

Kioski multimedialne redukują koszty i czas pracy administracji, oszczędzając czas i pieniądze podatników. Wiele (rutynowych) spraw może być z powodzeniem realizowanych poza budynkiem administracji. Kioski mogą zaoferować wysoki standard usług. Podstawowe informacje udzielane są w sposób ciągły i szybki, są dostosowywane do potrzeb użytkownika.

Elektroniczne kioski zastosowano m.in. dla potrzeb administracji. System Info/California zainstalowano w szeregu biur zatrudnienia USA, dostarczając bezrobotnym informacji (obraz i głos) o szansach zatrudnienia, a także świadcząc wybrane usługi biurowe, np. wystawiania dokumentów. Kilkaset takich urządzeń wdrożyła poczta amerykańska w swoich urzędach.

Typową usługę „znalezienia pracy” w urzędzie zatrudnienia USA można wycenić na 150 USD/osobę, a wstępna rejestracja w kiosku powoduje ograniczenie kosztu do 40 USD/osobę (Marshall 1993). Szacunki dla stanu Iowa (Stanek 1992) wskazują, że e-kiosk powoduje oszczędności 6 USD na wystawieniu jednego świadectwa urodzenia (7 USD metodą tradycyjną, a 1 USD poprzez kiosk).

Stan Colorado był pionierem w stosowaniu tej technologii w sądownictwie. Sąd Komunalny Long Beach w Kalifornii, współpracując z firmą North Communications przedstawił Automatycznego Urzędnika (*Auto Clerk*). Umiejscowiony na zewnątrz budynku sądowego kiosk zapewniał użytkownikom ciągły dostęp do informacji sądowej (24 x 7), przyjmując również płatności. Podobne urządzenia umieszczono w centrach handlowych.

W związku z realizacją rządowego programu „Rozwoju społeczeństwa informacyjnego –ePolska”, planowane było (w lutym 2002 roku) zainstalowanie kilku pilotażowych „urzędomatów”.

Technologia e-kiosków jest jednak relatywnie kosztowna (sprzęt, oprogramowanie, koszty operacyjne, utrzymania sprzętu, opłat licencyjnych itp.).

Inicjatywy lokalne i oddolne – Community Networks

Na uwagę zasługuje inicjatywa oddolna – tworzenia mikro-sieci komputerowych, dla potrzeb społeczności lokalnych, w tym kontaktów obywatel – administracja publiczna.

Sieci komputerowe społeczności lokalnych (*Community Networks*), zwane sieciami komunalnymi, to sieci komputerowe wdrażane dla zaspokojenia potrzeb lokalnych społeczności¹⁴. Coraz częściej takie mikro-sieci umożliwiają dostęp do Internetu, przy czym ten dostęp jest bezpłatny lub bardzo tani. Sieciom CN przypisuje się szereg własności:

- zasięg ich działania ściśle pokrywa się z określonym obszarem geograficznym, zamieszkiwanym przez daną społeczność (np. miasto, wieś);
- większość usług informacyjnych jest podporządkowana lokalnym potrzebom danej społeczności i powstaje przy jej współudziale;
- usługi udostępniane są konsumentom w trybie bezpośrednim; systemy informacyjne są łatwe do wykorzystania (*easy-to-use*) i „przyjazne dla użytkownika” (*user friendly*);
- wszyscy członkowie społeczności mają zapewniony dostęp do systemu;
- korzystanie z usług sieci jest bezpłatne lub odbywa się za niewielką opłatą abonamentową.

Elementem różnicującym sieci CN od sieci komercyjnych jest **powszechność dostępu**, zapewniająca możliwość korzystania z usług systemu wszystkim członkom społeczności – nie tylko w domu, ale i w urzędach, bankach, sklepach, bibliotekach oraz innych miejscach użyteczności publicznej. W odróżnieniu od systemów komercyjnych, podstawowym celem CN nie jest osiągnięcie zysków z prowadzonej działalności (większość oferuje usługi bezpłatnie lub jedynie za niewielką odpłatnością pokrywającą koszty utrzymania systemu). Każda sieć jest odzwierciedleniem lokalnej kultury, więc z definicji jest unikalna¹⁵.

¹⁴ CN są wykorzystywane dla potrzeb realnych społeczności lokalnych, a nie społeczności wirtualnych. Członkiem społeczności wirtualnej może zostać każdy, niezależnie od miejsca zamieszkania.

¹⁵ Jednak można wydzielić kilka ich typów, a m.in.: Free-Nets, tablice ogłoszeniowe, sieci sponsorowane przez administracją publiczną, „usieciowane miasta” (*wired cities*). Zbliżonymi formami są: tzw. strefy informacyjne (*InfoZones*), telewizki (*televillages*), „inteligentne” społeczności (*smart communities*).

Zakres informacji w CN obejmuje wiele dziedzin (pogrupowanych tematycznie), m.in.:

- lokalne informacje – rozkłady jazdy, podstawowe informacje (w tym np. możliwość uzyskania porady i pomocy dla osób bezdomnych, chorych, uzyskiwanie zasiłków);
- Kalendarze – kalendarze imprez i wydarzeń w danym ośrodku lokalnym, repertuary kin i teatrów, informacje o wystawach, dokumentowanie wydarzeń lokalnych;
- Szkolenia – z różnych dziedzin, w tym dla potrzeb administracji;
- Dostęp do usług telekomunikacyjnych (wyrównywanie dostępu dla różnych grup – np. o niskich dochodach, ludziom niepełnosprawnym);
- Inne usługi – porady ekspertów (np. informacja prawna), elektroniczny system odpowiedzi na zapytania mieszkańców (kontakty obywatela z lokalnymi strukturami administracji).

Z punktu widzenia tej pracy, istotny wydaje się dostęp do informacji i usług administracji:

- zarządzenia lokalnej administracji publicznej; aktualne decyzje gospodarcze i polityczne,
- poradnik administracyjny – godziny otwarcia urzędów i nazwiska urzędników,
- wirtualny magistrat – realizacja wybranych usług (np. wydawanie pozwoleń itp.).

Listę funkcji CN można wydłużać w nieskończoność, zależy to tylko od inwencji prowadzących system lub od potrzeb zgłaszanych przez użytkowników. Oprócz usług czysto informacyjnych, sieci są narzędziem aktywnej komunikacji swoich użytkowników, stwarzając możliwości wymiany korespondencji i poglądów. Istotną rolę przypisuje się CN do wspomagania oddalonych geograficznie, czy rozproszonych społeczności, osób niepełnosprawnych, chorych, starszych, grup etnicznych itp.¹⁶ Administracja lokalna może przekazywać obywatelom różnorakie wiadomości, a mieszkańcy mogą w szybki i tani sposób kontaktować się z urzędami. Trudno więc nie dostrzegać znaczenia CN. Sieci oferują obywatelom i przedsiębiorstwom (zwłaszcza MSP) natychmiastowy dostęp do aktualnych informacji (dane teleadresowe, regulacje

¹⁶ „Przyjazne dla użytkownika” społeczeństwo informacyjne rozpatrywałem w: Dziuba 2000a.

prawne samorządów itp.)¹⁷. Ogromny potencjał gospodarczy, społeczny i polityczny, związany z tworzeniem CN jest, jak dotąd, uznany tylko w niewystarczającym stopniu przez administrację publiczną. Takie usługi bzd w przyszłości silniej brane pod uwagę przez konsumentów. Oprócz dostępu do informacji lokalnych, oferta informacyjna powinna zwiększać elastyczność relacji mieszkańcy (petenci)–urzędy¹⁸. Taka oferta mogłaby obejmować proces automatycznego zameldowania/wymeldowania w przypadku przeprowadzki do innego miasta. Możliwość realizacji wybranych spraw urzędowych z domu poszerzy aby z jednej strony ofertę usług, a z drugiej strony pozwoli aby na ograniczenie kosztów po stronie samej administracji. Administracja publiczna nie powinna nie zauważać tych tendencji.

CN stały się nową formą organizacji jednostek ludzkich w społecznościach. Dostarczają użytecznych możliwości komunikacji, dyskusji i wymiany poglądów. Są znakomitym miejscem do zdobywania wiedzy, umiejętności, czy po prostu zabawy. Umożliwiają aktywne uczestnictwo w życiu nowo powstającego Społeczeństwa Informacyjnego¹⁹, tworzonego m.in. właśnie przez te sieci. Można sądzić, że sieci CN rozwiną się szerzej w Polsce, skutkiem popularyzacji Internetu. Jednak na przeszkodzie stoi m.in. niedorozwój infrastruktury telekomunikacyjnej.

Bibliografia

- Beamich, A. (1995): *Communities On-Line. Computer-Based Computer Networks*; <http://loohooloo.mit.edu/arch/4.207/anneb/thesis/toc.html>.
- Bilans niemocy. IT w administracji państwowej; PCkurier 24 stycznia 2003.
- Breton, T. (1994): *Les Téléservices en France. Quels marchés pour les autoroutes de l'information?* Collection les Rapports Officiels, La documentation Française, Paris.
- Dziuba, D.T. (1997): *Telepraca wyzwaniem dla menedżerów*; MBA nr. 2 (27) marzec.

¹⁷ Lokalne informacje często są udostępniane z Systemów Informacji Przestrzennej (GIS) i „otwartych” hurtowni danych (*open data warehouses*). Otwarte hurtownie danych obejmują trzy podstawowe elementy: tzw. sąsiedzkie centra danych (*neighbourhood data centers*), publiczny dostęp do systemów GIS oraz elastyczne systemy zabezpieczeń (*firewalls*). Sąsiedzkie centra danych koordynują dostęp do zasobów informacyjnych zarówno mieszkańcom społeczności lokalnych, jak i administracji. Lokalna informacja jest dostępna np. z map poprzez formaty graficzne i „przyjazne dla użytkownika” interfejsy systemowe. Np.: Neighborhood Data Center of Milwaukee i Boston Children and Families Database.

¹⁸ Zob. (Scheer, Milius, 1996)

¹⁹ Tę problematykę omówiłem m.in. w pracach (Dziuba, 2000ab, 2001a).

- Dziuba, D.T. (1998): Analiza możliwości wyodrębniania i diagnozowania sektora informacyjnego w gospodarce polskiej. Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Dziuba, D.T. (2000a): Gospodarki nasycone wiedzą i informacją. Nowy Dziennik, Warszawa.
- Dziuba, D.T. (2000b): „Przyjazne dla użytkownika” społeczeństwo informacyjne; w: Społeczeństwo informacyjne przyjazne dla osób specjalnej troski (red. nauk. Szewczyk A.). Wyd. Instytutu Informatyki w Zarządzaniu, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Dziuba, D.T. (2001a): Nurt ekonomiczny w badaniach społeczeństwa informacyjnego; w: *Ekonomia* nr.1.
- Dziuba, D.T. (2001b): Ewolucja rynków w przestrzeni elektronicznej. Nowy Dziennik, W-a.
- E-Government – Revolution der öffentlichen Verwaltung? Arbeitspapier fuer den Arbeitskreis 1 beim Staedtetag 2001, Villach.
- ICT is beginning to change public sector processes (...), 2002; [http://www.e-envoy.gov.uk/oe/oe.nsf/sections/esummit-benchmarking/\\$file/4.32.pdf](http://www.e-envoy.gov.uk/oe/oe.nsf/sections/esummit-benchmarking/$file/4.32.pdf)
- Marshall, S. (1993): Public Sector Industry Marketing; IBM Corporation, June 1, 1993.
- Schedler, K. (2000): e-Government und neue Servicequalitaet der Verwaltung?; Grundlangen des e-Government.
- Scheer, A.W., Milius, F. (1996): Informationsgesellschaft: Trends und Szenarien der Televerwaltung. IW, Universitaet des Saarlandes, Saarbruecken.
- Stanek, E. (1992): Iowa State Briefing to the Interagency Information Resources Management Infrastructure Task Group. Washington D.C.
- Strejcek, G., Theil, M. (2002): Technology push, legislation pull? E-government in the European Union; *Decision Support Systems*, nr 34.
- Talero, E. (2001a): Electronic Government Procurement. World Bank, Washington D.C.
- Talero, E. (2001b): Overview of Electronic Government Procurement. EGP Conceptual Overview. <http://www.worldbank.org/html/fdp/infrastructure/infraforum/presentations/e-procurement.pdf>; The World Bank Group.
- Totty, J.A. (1995): Mid-band public multimedia kiosks; *BT Technology Journal*, vol. 13 nr. 4

Marian Krupa

Zarządzanie w cywilizacji informatycznej

1. Społeczeństwo informatyczne a informatyzacja zarządzania – wprowadzenie

Tworzenie się społeczeństwa informatycznego¹ (*digital society, information society*) opartego na nieograniczonym wręcz dostępie do informacji w przestrzeni i czasie, ma swoje konsekwencje w procesie zarówno kształtowania się nowych form organizacyjnych, jak i nowych modeli zarządzania tymi organizacjami. Niewątpliwie coraz to bardziej zaawansowane, zintegrowane, wyspecjalizowane metody zarządzania, w tym głównie narzędzia informatyczne nie tylko wspierają, lecz także dominują procesy decyzyjne zarządzania współczesną organizacją².

¹ Zasadniczo „proces rozwoju kultury organizacyjnej rodzaju ludzkiego, można wyróżnić trzy wyraźne występujące epoki: rolniczą, przemysłową i elektroniczną” (Kieżun 2005: 35). Pojęcie epoki elektronicznej obejmujące rozwój technologii informacyjnych (informatycznych) i telekomunikacyjnych opisywane w literaturze przedmiotu jest również jako epoka informatyczna czy informacyjna. W niniejszej publikacji przyjęto termin „epoka informatyczna”.

² W polskiej literaturze nauki o zarządzaniu temat informatyzacji zarządzania jest przedstawiany m.in. w: Abt (2001: rozdz. 1.10); Adamczewski (1998); Bielecki (2000; 1997); Januszewski (2001); Kieżun (2005); Kożuch (2004); Miłosz (2002); Stabryła (2001: rozdz. 12.7; 2002); Wrycz (1999).

Przemiany cywilizacyjne w ramach budowania tzw. nowej ekonomii³, rozpoczęte w chwili pojawienia się komputera jako dominującego narzędzia wytwórczego w procesach gospodarczych, bezpośrednio wpływają na modele decyzyjne zarządzania, zarówno z punktu widzenia kształtowania oczekiwanego poziomu sprawności organizacyjnej (wymiar organizatorski), w kontekście stosowanych metod i narzędzi, jak również budowania określonych postaw kulturowych, innowacyjno-partycypacyjnych (wymiar społeczno-kulturowy). Kluczową rolę w tym procesie odgrywają komputery i zintegrowane funkcjonalnie (aspekt operacyjny), informacyjnie (aspekt strategiczny) oraz systemowo (aspekt techniczny) oprogramowanie biznesowe. Zintegrowane systemy informatyczne (ZSI), aczkolwiek pomagają dostosowywać organizację do zmieniających się uwarunkowań cywilizacyjnych (wymiar informatyzacji), nie są jednak lekarstwem na wszystkie współczesne problemy zarządzania. Należy jednak pamiętać, że lekceważenie uwarunkowań cywilizacyjnych w aspekcie informatyzacji zarządzania, może prowadzić zarówno w obszarze badań naukowych, dydaktyki, jak i praktyki menedżerskiej do swoistej archaiczności.

Celem niniejszego artykułu jest opisanie (w zarysie) zjawiska informatyzacji zarządzania (*information technology and management*), zarządzania z informatyzowanym (*digital management*), czy też organizacji z informatyzowaną (*digital organization*) na tle procesów kształtowania się tzw. nowej ekonomii, społeczeństwa informatycznego (*information society, digital society*).

2. „Nowa ekonomia”, cywilizacja informatyczna, społeczeństwo wiedzy – w poszukiwaniu definicji

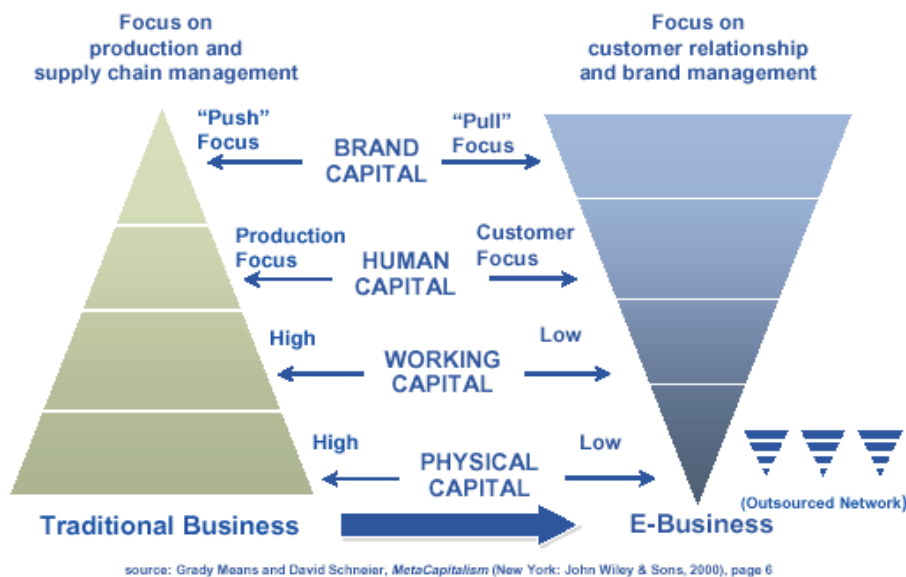
W literaturze anglojęzycznej (Erber, Hagemann 2005; Sennett 2006) pojęcie *new economy*⁴ pojawiło się w latach 90. na łamach czasopisma „Newsweek”. Oznaczało nowe trendy makroekonomiczne, głównie

³ Pojęcie tzw. nowej ekonomii również opisuje proces dominacji technologii informatycznych w gospodarce i często jest stosowane jako synonim „społeczeństwa informacyjnego”. Por. Naisbitt (1997: 29 – 61). Jest to jednak bezpośrednie tłumaczenie z angielskiego terminu *information society*. Nie jest to też do końca poprawne, ze względu na fakt, że w języku angielskim nie ma rozróżnienia między „informacyjny” a „informatyczny”. Informatyka jest zazwyczaj tłumaczona jako *information technology* (w skrócie IT).

⁴ Por. pojęcia: *new economy* (Kelly 1998), *digital economy* (Negroponte 1995; Tapscott 1995), *networked economy* (Shapiro/Varian 1999), *information age* (Lane 1998).

wyższy niż zazwyczaj rozwój gospodarczy przy niskich poziomach inflacji i bezrobocia. Źródłem tego niezwykle korzystnego stanu rzeczy był fakt zdominowania procesów gospodarczych i inwestycyjnych przez nowe technologie informatyczne⁵. I tak jak rozwój cywilizacji gospodarczej był wcześniej uzależniony od dominujących narzędzi stosowanych w procesach wytwórczych, tak i tym razem zmiana była uzależniona takiego narzędzia – komputera i zainstalowanego na nim oprogramowania⁶.

ten rysunek chyba trzeba przetłumaczyć?!



Rysunek 1. Nowy a tradycyjny model biznesu

Źródło: Daum (2000).

Zastosowanie narzędzi informatycznych w biznesie bezpośrednio wpłynęło również na model zarządzania przedsiębiorstwem, organizacją w skali mikroekonomicznej. Zauważono po pierwsze, że nastąpiło całkowite przedefiniowanie kluczowych czynników sukcesu. W „nowej ekonomii” ani posiadane aktywa majątkowe (*physical capital*), ani też aktywa obrotowe (*working capital*) nie decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Decydują natomiast raczej marka i kapitał

⁵ Por. http://en.wikipedia.org/wiki/New_economy

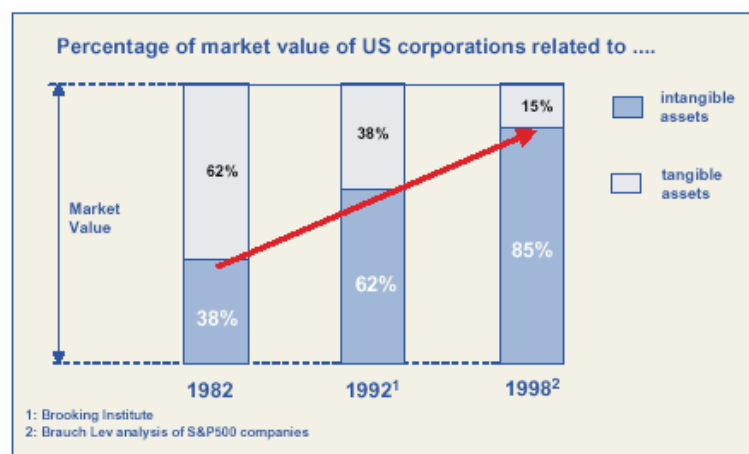
⁶ Por. *Information and communication technology (IT) enables and shapes the new economy the same way as steam, gas, and electricity have changed the agricultural economy into the industrial economy a hundred years ago* (Alt et al. 2000, wstęp).

ludzki (wiedza i innowacyjność) wspierane przez technologię informacyjną – tzw. e-business (rysunek 1).

Również w perspektywie analiz finansowych okazało się, że w ciągu 15 lat (1982 – 1998) aktywa majątkowe straciły swoją dominującą pozycję bilansie na rzecz wartości niematerialnych (*intangible assets*) w sposób dramatyczny. Już w roku 1998, grupa amerykańskich przedsiębiorstw (S&P500) wykazała, że zaledwie 15% aktywów materialnych (*tangible assets*) stanowi o wartości rynkowej przedsiębiorstwa (rysunek 2).

ten rysunek chyba trzeba przetłumaczyć??

The Source of value has shifted from tangible to intangible assets !



Rysunek 2. Zmiana struktury wartości rynkowej organizacji.

Źródło: Daum (2000).

Możemy wskazać jeszcze inne aspekty determinujące zmiany zachodzące w skali makro i mikro gospodarczej, wpływające na rozumienie pojęcia „nowa ekonomia”. Niewątpliwie jest nią z jednej strony globalizacja, innowacja, humanizacja procesów pracy, ale też z drugiej strony komercjalizacja życia społecznego, dominacja kultury masowej, konflikty kultur i cywilizacji.

Czym zatem jest „nowa ekonomia”? Możemy zaproponować następującą definicję: **Jest to epoka gospodarcza, w której to dominującym narzędziem gospodarowania jest komputer, zaś kluczowymi źródłami kształtowania wartości organizacji jest wiedza.** W ramach nowej ekonomii możemy następnie wskazać na następujące kluczowe obszary kompetencji menedżerskich – tzw. **7As** (*seven abilities*):

Wiedza – *Ability to attract knowledge.*

- **Wartość** – *Ability to create value from human innovation (creativity).*
- **Sieć** – *Ability to built long lasting business networking.*
- **Globalność** – *Ability to think internationally/globally.*
- **Wielokulturowość** – *Ability to communicate within cross-culture organizations.*
- **Technologia informatyczna** – *Ability to implement successfully IT.*
- **Człowiek** – *Ability to promote „human touch” environment*

Niewątpliwie analizując problematykę informatyzacji zarządzania w ramach tzw. nowej ekonomii, należy uwzględnić wszystkie wskazane aspekty, zarówno o charakterze socjokulturowym, ekonomicznym, jak i technicznym. Dlatego też wszelkie opracowania, badania terenowe, modele zarządzania muszą mieć, z samej definicji, charakter złożony. Sam zaś projekt informatyczny, zarówno na etapie projektowania, wdrożenia, jak i udoskonalania powinien być analizowany na różnych poziomach kształtowania wartości.

3. Informatyzacja zarządzania: metoda, technika, instrument, narzędzie – ogólna charakterystyka

Refleksja natury naukowej (aspekt metodologiczny) dotycząca informatyzacji zarządzania, w tym wdrażania zintegrowanych systemów informatycznych (ZSI)⁷, może przebiegać na różnych poziomach analizy (rysunek 1). Metodologicznie wyróżniamy: poziom modeli teoretycznych (np. teoria systemów, prakseologia, cybernetyka, teorii ekonomii), poziom zasad i reguł, koncepcji (np. zasada 20/80, zasada „wąskiego gardła”, zasada podziału pracy), instrumentów – tzw. środki organizacyjne⁸ (np. formularze, karty, tabele, wykresy, arkusze planistyczne), narzędzi (np. kalkulator, komputer), aspekt dynamiczny, czyli poziom metodyki i procedur (np. etapy analizy, diagnozy i projektowania) oraz poziom tzw. *best practices* – udokumentowane, wystandaryzowane i usystematyzowane dane na temat wcześniej zrealizowanych wdrożeń w oparciu o przyjętą metodologią. Modele *best practices* wyznaczają

⁷ ZSI definiujemy jako: „część systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, w której ramach generowanie i gromadzenie danych źródłowych, ich przetwarzanie i analiza oraz prezentowanie informacji odbywa się przy wykorzystaniu, metod, technik, technologii i narzędzi (komputerów)” (Januszewski 2001: 23).

⁸ Por. Teczek (1996: 14 – 15).

obecnie *de facto* wzorce, standardy dla wybranych obszarów funkcjonalnych czy też dla całych branż w kontekście zarządzania, również zarządzania międzynarodowego.

Informatyzacja zarządzania obejmuje zasadniczo poziom stosowanych w zarządzaniu organizacją narzędzi, które w istocie są rozwiązaniami w obszarze technologii informatycznych, zarówno w kategorii tzw. hardware, jak i software. Oczywiście, wdrażanie narzędzi informatycznych wpływa bezpośrednio na wybór najbardziej dostosowanych do tej technologii modeli teoretycznych, reguł, metodyk, czy też instrumentów. Niemniej jednak, w tym przypadku aspekt narzędziowy (wdrożenie systemu informatycznego do zarządzania przedsiębiorstwem) rozstrzyga ostatecznie o ich wyborze i stosowaniu. Wynika z tego następująca przesłanka – o ile wykorzystanie technologii informatycznych bezspornie zwiększa sprawność organizacyjną, to z drugiej strony nakłada pewne ograniczenia. Ponadto, wdrożenia ZSI klasy ERP, tworząc standardy (*best practices*) dla poszczególnych branż, *de facto* stają się, zgodnie z przyjętą definicją, tym, co rozumiemy przez „metodę zarządzania” w szerszym kontekście.

Tabela 1. Metody i techniki zarządzania a informatyzacja zarządzania

Metoda	Poziom refleksji	Technika
X	Model teoretyczny (teoria)	
X	Koncepcja, zasada, reguła	X
X	Instrumenty*	X
X	Narzędzia**	X
X	Metodyka, procedury	X
X	best practices	

* Instrument – sposób, klasyfikacja, struktura danych, miernik, formuła opracowana na podstawie ogólnej zasady lub reguły.

** Narzędzie – implementacja instrumentu za pomocą środków materialnych.

Źródło: opracowanie własne.

Obecnie podstawowymi narzędziami menedżera są więc: komputer osobisty (PC), laptop, palmtop, wielofunkcyjny telefon komórkowy, ale też technologia GPS, systemy RFID, technologia satelitarna, systemy komunikacji online tzw. wideokonferencje, mobilne systemy transakcyjne, systemy rynków wirtualnych tzw. *marketplace*, centra zarządzania strategicznego tzw. *management cockpit* oraz przede wszystkim

*Enterprise Resources Planning (ERP) – tzw. Integrated Management Information Systems (IMIS)*⁹.

Niewątpliwie kluczowym zagadnieniem w obszarze informatyzacji zarządzania stanowią zintegrowane systemy informatyczne zarządzania (ZSIZ) – ang. IMIS, definiowane jako narzędzie informatyczne integrujące wszystkie kluczowe procesy, transakcje gospodarcze przedsiębiorstwa w jeden model zarządzania.

Wybór ZSIZ, wybór dostawcy, ustalenie procedur przetargowych i ich realizacja, metodyka wdrożenia, ocena jakościowa realizowanych projektów, zarządzanie konfliktem, problemy integracyjne są typowymi problemami omawianymi w literaturze przedmiotu organizacji i zarządzania. Należy się zastanowić 1) Na ile poszczególne opracowania, dostępne przede wszystkim w literaturze anglosaskiej spełniają kryteria opracowań naukowych przyjmowanych tradycyjnie w ramach istniejących metod badawczych? 2) Czy istnieje potrzeba wypracowania nowych metod badawczych ukierunkowanych na specyfikę ZSIZ? 3) W jakim stopniu zagadnienia związane z tematem ZSIZ mogą stanowić problem naukowy? 4) Na ile powyższe zagadnienia mają charakter techniczny (informatyka), a na ile organizatorski (nauka o zarządzaniu)? 5) Jak jest miejsce i rola człowieka w procesach informatyzacji organizacji i zarządzania? 6) Jak rozwój ZSIZ wpływa na kreatywność i przedsiębiorczość menedżerów i pracowników?

4. Zarządzanie projektem informatycznym klasy ERP – kluczowe problemy wdrożeniowe

Informatyzacja przedsiębiorstwa, organizacji przebiega według wcześniej zaplanowanych i zatwierdzonych przez uczestników projektu zasad, procedur i faz. Pomimo tego możemy wskazać na wiele typowych problemów. M. Miłoś (2002: 8 – 9) w opracowaniu *Realizacja przedsięwzięć informatycznych – fakty i mity* wskazuje na następujące uwarunkowania w obszarze wdrożeń systemów informatycznych (SI):

- dynamiczny rozwój technologii informatycznych („wybuch technologiczny”);
- abstrakcyjność i duża złożoność systemów informatycznych (SI);
- niewidzialność systemów informatycznych;

⁹ Istnieje wiele opracowań z zakresu ERP/IMIS publikowanych w Internecie w j. angielskim; zob. Koch (2004); Donovan (2006); Cockings (2006); Rothwell (2006); Stafford (2005); Stolovitsky (2006); Turbit (2005).

- wielowarstwowość, wielofunkcjonalność, wielodyscyplinarność;
- brak jednoznacznych miar jakości – aspekt subiektywności ocen potrzeb i wymagań z jednej strony, metod pomiaru i wskaźników, z drugiej;
- brak możliwości praktycznej weryfikacji jakościowej zarówno SI jak i jego wdrożenia *a priori*;
- ignorancja konsultantów w realizacji projektów wdrożeniowych.

Na szczególną uwagę zasługuje braku jednoznacznych miar jakościowych oraz metodyka praktycznej weryfikacji prowadzonego projektu SI. Jest to niewątpliwie najtrudniejszy problem, z którym muszą się zmierzyć kierownicy projektów po stronie klienta (sponsora). I o ile są podejmowane indywidualne, autorskie próby wprowadzania systemów kontroli i monitoringu (Leug 2005), o tyle naprawdę jakość całego procesu, w tym jakość pracy SI, możemy ocenić po jego zakończeniu. Często jednak jest to już za późno.

Najważniejsze zatem staje się zatem odpowiednie przygotowanie się do wdrożenia w celu uniknięcia typowych błędów i nieporozumień. J. Majewski (1998) wskazuje na następujące, typowe problemy wdrożeniowe:

- 1) Brak zrozumienia idei integracji w systemie informatycznym przedsiębiorstwa.
- 2) Brak podstawowej wiedzy na temat systemów klasy MRPII w fazie tworzenia koncepcji biznesowej projektu.
- 3) Złe nawyki wynikające z posiadanych już wcześniej rozwiązań informatycznych.
- 4) Błędy w definiowaniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa – aspekt optymalizacyjny.
- 5) Brak doświadczenia informatycznego konsultanta w procesie konfigurowania systemu MRPII w relacji do istniejącego modelu przedsiębiorstwa.
- 6) Dysharmonia informacyjna – różny poziom wiedzy zarówno na temat SI, jak i samej firmy po stronie konsultanta i klienta.
- 7) Zbyt małe zaangażowanie zasobów czasu pracy po stronie klienta.
- 8) Mało efektywny system szkoleń przeprowadzanych przez firmę wdrożeniową.
- 9) Brak zabezpieczenia w obszarze administracji systemu po stronie klienta.
- 10) Opór względem zmian wymuszonych przez wdrażany system informatyczny.
- 11) Kwestionowanie proponowanych rozwiązań w obszarze finansowo-księgowym.

W powyższym zestawieniu kluczowym problemem jest zjawisko tzw. dysharmonii informacyjnej. Podpisanie umowy rozpoczyna długi i często skomplikowany proces wdrażania SI w wybranym przedsiębiorstwie. Jednak na początku tej drogi klient niewiele wie na temat szczegółowych rozwiązań, wad i zalet wdrażanego systemu, zaś konsultant niewiele może powiedzieć na temat specyficznych potrzeb i uwarunkowań po stronie klienta. W trakcie wdrożenia, uczenia się, zdobywania doświadczenia, testowania systemu pozyskiwania dodatkowych informacji przez obie strony pojawiają się nowe, często znacznie lepsze niż wcześniej planowane rozwiązania, co ostatecznie wymusza dokonywanie uciążliwych zmian – w efekcie przedłuża się proces implementacji i zwiększa się jego koszt. Podstawowym postulatem w tym kontekście jest wypracowanie swoistej metody, nie tyle wdrożeniowej, ile raczej przedwdrożeniowej, umożliwiającej zminimalizowanie naturalnie występującej dysharmonii. Niestety, często brakuje jednoznacznej woli, zaangażowania po stronie klienta, ale również dostawcy, w proces przygotowania organizacji do wdrożenia. Wydaje się również, że samo przygotowanie organizacji do zmian, ukształtowanie się odpowiednich postaw i wypracowanie wymaganych kompetencji staje się zadaniem bardziej socjologicznym niż technicznym.

Podsumowując, znajomość współczesnych narzędzi zarządzania niewątpliwie wspiera procesy informatyzacji, ale też zjawiska integracji, internacjonalizacji i innowacji. Obecnie każdy, mając dostęp do najnowszych rozwiązań, musi jednak opracować własną koncepcję, wizję, pomysły na ich efektywne wykorzystanie. Komputer niewątpliwie pomaga człowiekowi w procesach gospodarczych, ale jego w pełni nie zastępuje.

Bibliografia

- Abt, S. (2001) *Logistyka w teorii i praktyce*. Poznań: AE w Poznaniu.
- Adamczewski, P. (1998) *Zintegrowane systemy informatyczne*. Warszawa: MIKOM.
- Alt, R., Fleish, E., Österle, H. (2000) *Business Networking. Shaping Enterprise Relationships on the Internet*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Bielecki, W.T. (2000) *Informatyzacja zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Bielecki, W.T. (1997) *Narzędziowe wspomaganie zarządzania*. Warszawa: WSPiZ.
- Cockings, M. (2006) *Delivering supply chain excellence*, IBS Central Europe, www.ibs.net
- Daum, J. (2000) *Value Based Management for the New Economy*, The my SAP Business Intelligence Conference, Hamburg.

- Donovan, M. (2006) *Successful ERP Implementation the First Time*, www.rmdonovan.com
- Erber, G., Hagemann, H. (2005) *The New Economy in a Growth Crisis*. W: Hübner, K. (ed.) *The New Economy in a Transatlantic Perspective*. Routledge.
- Górski, R. (2003) *Campus Management – nowoczesny sposób zarządzania uczelnia*. Warszawa: SAP Polska.
- Januszewski, A. (2001) *Informatyka w przedsiębiorstwie. Systemy i proces informatyzacji*. Bydgoszcz: WSZiF.
- Kieżun, W. (2005) Idea i pragmatyka studiów administracyjnych w demokracji epoki elektronicznej. *Współczesne zarządzanie*, nr 3/2005.
- Koch, Ch. (2004) *When Bad Things Happen to Good Projects*, www.cio.com
- Koźuch, B. (2004) *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa: Placet.
- Leung, K. (2005) *How to Achieve Your SAP Implementation Goals with ASAP Methodology/ SAP Hong Kong 2005*, SAP Summit '05.
- Majewski, J. (1998) Wskazówki praktyczne przy wdrażaniu zintegrowanych systemów informatycznych klasy MRPII. *Infoman*, nr 2.
- Miłosz, M. (red.) (2002) *Wdrażanie i eksploatacja systemów informatycznych*. Lublin: LCM.
- Naishitt, H. (1997) *Megatrendy*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Norton, D. (1999) The Balanced Scorecard Collaborative, Inc., and SEM Product Management, SAP AG., *SAP Strategic Enterprise Management. Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Walldorf, Germany 1999.
- Rothwell, W.J. (2006) *Ten Key Steps to Effective Succession Planning*, www.rothwell-associates.com
- Sennett, R. (2006) *The Culture of the New Capitalism*. Yale: Yale University Press.
- Stabryła, A. (2001) *Podstawy zarządzania firmą*. Kraków – Kluczbork: Antykwa.
- Stabryła, A. (red.) *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: AE w Krakowie.
- Stafford, J. (2005) *The top 20 ERP implementation tips*, www.SearchOpenSource.com.
- Stolovitsky, N. (2006) *The Evolution of Enterprise Resource Planning Includes Service Industries*.
- Teczke, J. (1996) *Metody i techniki zarządzania*. Kraków: AE w Krakowie.
- Wrycz, S. (1999) *Analiza i projektowanie systemów informatycznych zarządzania. Metody – techniki – narzędzia*. Warszawa: WN PWN.
- Turbit, N. (2005) *ERP Implementation – The Traps*, www.projectperfect.com.au

Andrzej Kaleta

Nowoczesne techniki informatyczne jako instrument rozwoju obszarów wiejskich

Trudno już dziś odpowiedzialnie, nawet mając na względzie perspektywę tylko najbliższych kilku lat, działać na rzecz poprawy warunków życia mieszkańców obszarów wiejskich bez uwzględniania możliwości, jakie stwarzają nowe sposoby gromadzenia i przekazywania wiedzy. Oddając do ich dyspozycji nowoczesne przekazniki informacji, eliminujemy bowiem konieczność godzenia się z dotychczasowymi ograniczeniami w wielu sferach działalności życiowej, ze względu na czynnik odległości. Nowoczesne media teleinformatyczne umożliwiają zbudowanie sieci prawie nieograniczonych powiązań między ludźmi dysponującymi różną wiedzą i różnymi umiejętnościami, bez względu na ich umiejscowienie przestrzenne. Tym samym mogą być instrumentem regeneracji społeczno-ekonomicznej i społeczno-kulturowej tkanki wsi czy małego miasta, przez tworzenie realnych możliwości daleko idącej decentralizacji wielu rodzajów działalności gospodarczej, uwolnienie wielu rodzajów działalności zawodowej od ciasnego gorsetu infrastruktury dużego miasta oraz zwielokrotnienie możliwości rynkowego działania gospodarstw rolnych, zakładów rzemieślniczych, małych przedsiębiorstw, instytucji bankowych, ubezpieczeniowych itp. Po raz pierwszy w dziejach cywilizacji ludzkiej tworzy się jedyna w swoim rodzaju szansa przywrócenia wiejskim środowiskom lokalnym względnej samodzielności, niezależności, a nawet powrotu do pewnych form

izolacji, przy jednoczesnym obejściu niedogodności z takiej sytuacji wynikających, w postaci tzw. zapóźnienia cywilizacyjnego czy konieczności poszukiwania indywidualnych możliwości rozwoju, przez migrację do dużego miasta. Izolacja, będąca pochodną zastosowania nowoczesnych mediów teleinformatycznych, nie ma bowiem charakteru cokolwiek czy kogokolwiek ograniczającego. Potęgując możliwości politycznej, społecznej, ekonomicznej i kulturowej partycypacji mieszkańców regionów wiejskich bez konieczności pośrednictwa wielkiego miasta, ułatwia im funkcjonowanie w warunkach społeczeństwa informatycznego bez konieczności porzucania swojej wiejskiej tożsamości.

Lokalne centrum teleinformatyczne – „Telechata”

Wprowadzanie mieszkańców wsi i małych miast w możliwości społeczeństwa informatycznego łączy się z ideą lokalnego centrum teleinformatycznego, czyli Telechaty (Kaleta, Wieczorkowski 1993).

Pierwsza Telechata powstała w roku 1985 na północy Szwecji, w ramach programu mającego na celu przeciwdziałanie migracji młodzieży z mało zurbanizowanej północy, do miast na południu kraju. Ponieważ wszelkie tradycyjne próby zahamowania tego procesu podejmowane przez agendy rządowe okazały się bezskuteczne, w roku 1985 Uniwersytet w Ostersund, działający na zlecenie samorządu lokalnego Harjedelens wystąpił z inicjatywą stworzenia ogólnodostępnej, lokalnej sieci telekomunikacyjnej, mającej przerwać dotychczasową izolację mieszkańców tych terenów, a jednocześnie uniezależnić ich od odległych ośrodków wielkomiejskich. Efektem tego rozwiązania miała być społeczno-ekonomiczna i kulturowa emancypacja mieszkańców gminy Harjedelens, którzy dzięki Telechacie mieli osiąść praktyczne umiejętności wykorzystywania najnowszych zdobyczy współczesnej elektroniki. Na początku działalności Telechata uzyskała wymierną pomoc zarówno państwa szwedzkiego, jak i samorządu lokalnego, a także istotne wsparcie ze strony szwedzkiego przemysłu telekomunikacyjnego oraz osób prywatnych, także z innych części Półwyspu Skandynawskiego (przede wszystkim przedstawicieli drobnego przemysłu). Początkowa pomoc finansowa okazała się wkrótce zbędna dzięki rozpoczęciu działalności usługowej.

Telechata – najprościej rzecz ujmując – to nowoczesny ośrodek informatyczno-telekomunikacyjny, dostosowany do potrzeb danej społeczności lokalnej (małego miasta, wsi, osady), wyposażony w prostą w obsłudze sieć komputerową i telekomunikacyjną, służącą ogółowi mieszkańców danego terenu, do możliwie szerokiego zaspokajania ich

potrzeb. Umiejętności posługiwania się urządzeniami Telechaty nabywa się w trakcie specjalnie organizowanych szkoleń z zakresu obsługi komputerów oraz posługiwania się bankami danych. Przy jej pomocy możliwe jest, na przykład, kontrolowanie aktualnych cen towarów zarówno na rynkach krajowych, jak i zagranicznych, w celu najbardziej korzystnej sprzedaży płodów rolnych wyprodukowanych w konkretnym gospodarstwie, a także uzyskiwanie porad prawnych lub medycznych czy załatwianie zakupów i wielu innych spraw domowych.

Korzystanie z możliwości, jakie daje Telechata jest dobrowolne i zależy od chęci, możliwości i inwencji członków społeczności lokalnych, którzy angażując się w jej działania, mogą jednocześnie w większym zakresie uczestniczyć w rozwiązywaniu spraw swojego środowiska. Na to ostatnie kładzie się szczególny nacisk, uznając za niemożliwą jej realizację bez społecznego współdziałania. Konieczna jest wymiana poglądów, dzielenie się własnymi doświadczeniami, bo żaden kontakt za pomocą komputerów nie może zastąpić bezpośrednich spotkań. Nowoczesna technika musi służyć budowaniu wspólnoty, nie tylko w wymiarze lokalnym, lecz także globalnym, międzyludzkim. Tak więc Telechata to także współpraca i współdziałanie skierowane w przyszłość, dające szansę wszechstronnego rozwoju. Każda Telechata posiada jednak całkowitą wolność wyboru zakresu i stylu działania, wynikającego z potrzeb i specyfiki konkretnej społeczności lokalnej.

Okres prawie 20 lat, jakie upłynęły od otwarcia Telechaty Harjedalens znamionował dynamiczny proces materializacji zastosowań teleinformatyki na obszarach wiejskich, uprzedmiotowiony, między innymi, w setkach Lokalnych Centrów Teleinformatycznych, z większym czy mniejszym powodzeniem funkcjonujących na obszarach wiejskich Skandynawii, Niemiec, Austrii, Irlandii i wielu innych krajów. Od roku 1990 sprawy z tym związane stały się przedmiotem zainteresowania Unii Europejskiej, która uruchomiła specjalny program badawczo-rozwojowy *Research and Technology Development on Telematic Systems for Rural Areas (Die Entwicklung...1998/1999: 19)*.

W roku 1993 w 11 krajach istniało już 200 lokalnych centrów teleinformatycznych, a na początku roku 1994 zarejestrowano ich już 237 (zob. tabela 1) (Qvortrup... za Kotowski et al. 2000).

Na obszarze Europy Centralnej i Wschodniej najwartościowsze inicjatywy w tym względzie są udziałem Węgier, gdzie w roku 1994 we wsi Csakbereny uruchomiono pierwszą telechatę, wspólnym wysiłkiem samorządu lokalnego, przedsiębiorców oraz węgierskiego Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej. W latach 1997 – 1998, dzięki wysiłkom rządu węgierskiego, przy pomocy Phare i brytyjskiego Funduszu Know-How, kosztem 1,5 mln dolarów, utworzono kolejnych 31 tego typu instytucji.

W połowie roku 2000 na Węgrzech funkcjonowało już 150 telechat, a dalszych 50 planowano uruchomić (Bihari, Ch. Jókay za Kotowski et al. 2000: 6).

Tabela 1. „Telechaty” w wybranych krajach świata w początkowym stadium rozwoju

KRAJ	LICZBA CENTRÓW (1993 – 1994)
Dania	9
Szwecja	23
Norwegia	5
Finlandia	49
Wielka Brytania	57
Irlandia	6
Niemcy	47
Austria	5
Australia	9
Brazylia	4 (35 – 40 dalszych planowanych na 1994)
Kanada	7
Ogółem (listopad 1993)	200
Ogółem (początek 1994)	237

Źródło: Kotowski et al. (2000).

Socjologiczne studia nad funkcjonowaniem telechat pokazują, że ich koncepcja pozostaje w zgodzie z wymogami „stulecia informatyki”, a jej „materializacja” daje nadzieję nauczania mieszkańców obszarów wiejskich życia i pracy w wieku komputerów, znajdowania i wykorzystywania zdobywanych wiadomości oraz podwyższania swego statusu ekonomicznego i kulturalnego (*Information Society...* 2003; Pevetz 1994; Kaleta 1990). U podstaw obecnie funkcjonujących Lokalnych Centrów Teleinformatycznych wydają się leżeć dość proste zasady:

- **Współpracy**; jako że wszystko zaczyna się zazwyczaj od spotkania członków danej społeczności lokalnej – przedstawicieli władz samorządowych, ludzi nauki i kultury, przedsiębiorców, rolników itp. – od których pochodzi impuls organizacji telechaty, mobilizujący organizacje społeczne, lokalne podmioty gospodarcze, izby przemysłowe do pomocy.

- **Orientacji na przyszłość**; jako że wszystko robi się z myślą o rozwoju społeczności, zapewniającym jednakowoż kontynuację jej tradycji kulturowej.
- **Indywidualnej inwencji i dobrowolnego uczestnictwa**; jako że posługiwanie się urządzeniami telechaty wymaga inwencji ze strony każdego zainteresowanego, zachęca do wiary w siebie, a ewentualny sukces uzależnia chęci i zdolności uczestnika.
- **Indywidualnej użyteczności zdobywanych informacji**; jako że telechata stwarza możliwość ich wykorzystywania do celów prywatnych, a w efekcie możliwość harmonijnego sprzężenia interesu osobistego z czynnym uczestnictwem w życiu społeczności lokalnej.
- **Komunikacji**; jako że wykorzystywanie telechat polega na wymianie informacji, wzajemnym nauczaniu i uczeniu się przez dialog, wspólnej pracy na rzecz wspólnie zaakceptowanego celu.
- **Przyswojenia nowoczesnej techniki**; przez demonstrowanie, że może być pomocna w realizacji indywidualnych potrzeb ludzi.

Pierwszych 20 lat doświadczeń wskazuje także, że telechaty pozwalają na świadczenie wielu usług, niedostępnych dotychczas na wsi. Za szczególnie istotne uznaje się rolę Lokalnego Centrum Teleinformatycznego w procesie wprowadzania agroturystyki, przeznaczając telechacie zadania sterowania wszystkimi procesami związanymi z właściwym przygotowaniem terenu (pomoc informacyjna, organizacyjna, techniczna, prawna w wyborze i zagospodarowaniu potencjalnych miejsc wypoczynku); opracowaniem i udostępnieniem informacji o możliwościach wypoczynku oraz wszechstronną obsługą wypoczywających oraz przyjmujących gości i innych mieszkańców regionu, w zakresie usług bankowych, ubezpieczeniowych, telekomunikacyjnych itp. Zaobserwowano również, że uruchomienie telechaty przyczynia się do poprawy:

- lokalnego systemu telekomunikacyjnego, przez zapewnienie możliwości korzystania z usług poczty elektronicznej wszystkim indywidualnym użytkownikom, a także lokalnym podmiotom administracyjnym i gospodarczym (bankom, przedsiębiorstwom, instytucjom ubezpieczeniowym, handlowym, służbom komunalnym, placówkom ochrony zdrowia, oświaty itp.);
- dostępu do różnego typu informacji i porad niezbędnych w każdym typie działalności mieszkańców wsi i małego miasta, także w szeroko pojętej działalności zawodowej (np. aktualne notowania cen, pośrednictwo w poszukiwaniu ofert pracy, zbytu towarów);

Wskazuje się ponadto, że telechaty pełnią funkcje integrujące miejscową społeczność wiejską, są bowiem wykorzystywane jako miejsca

spotkań szczególnie młodych mieszkańców wsi, wymiany doświadczeń, a nawet wspólnego spędzania czasu wolnego.

Teleinformatyka w procesach wyrównywania szans edukacyjnych mieszkańców wsi

W znakomitej większości krajów świata, w tym także w Polsce, u podstaw zróżnicowanych szans oświatowych, a co za tym idzie i życiowych – zarówno dzieci i młodzieży w zakresie edukacji powszechnej, jak i dorosłych w zakresie edukacji permanentnej – leży wiejski lub miejski typ zamieszkania.

Z powszechnie znanych powodów w tym pierwszym typie jednostek osadniczych nie ma możliwości powołania wszystkich instytucji oświatowych, niezbędnych do kształcenia na poziomie gwarantującym jednostce rozwój uznawany za optymalny. Co więcej, funkcjonujące tam instytucje kształceniowe – z powodów także powszechnie znanych – generalnie kształcą na poziomie niższym niż ich odpowiedniki w wielkich miastach. Wszystko utrwała mało demokratyczne kanały awansu zawodowego i życiowego, w znaczący sposób zakłócając mechanizmy wyłaniania elit społecznych.

Nadzieje na rzeczywiste upowszechnienie i udrożnienie kanałów edukacyjnych ożyły pod koniec XX stulecia dzięki osiągnięciom teleinformatyki (utożsamianej powszechnie aczkolwiek nie do końca zasadnie z internetem). Wprowadzenie do edukacji sieci komputerowych eliminuje bowiem konieczność godzenia się z dotychczasowymi ograniczeniami powodowanymi czynnikiem odległości, gdyż po raz pierwszy w dziejach rodzaju ludzkiego mamy do dyspozycji narzędzie umożliwiające zbudowanie sieci nieograniczonych powiązań pomiędzy ludźmi nauczającymi i uczącymi się, ośrodkami wytwarzającymi wiedzę i jej odbiorcami, bez względu na umiejscowienie przestrzenne jednych i drugich.

Mając na względzie zbudowanie tego typu nowoczesnej oferty edukacyjnej dla wszystkich zainteresowanych zrównoważonym rozwojem obszarów wiejskich, w roku 2001 Unia Europejska, w ramach programu *Leonardo da Vinci*, uruchomiła pilotażowy projekt „EURACADEMY”. Jego koordynatorem jest Swedish University of Agricultural Sciences w Uppsali, któremu partnerują uczelnie wyższe i inne instytucje z Grecji, Węgier, Finlandii i Hiszpanii. Stronę polską reprezentowała **Wszechnica Mazurska w Olecku** oraz **Instytut Socjologii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu**.

Zadaniem strony polskiej było przygotowanie programu studiów na odległość w zakresie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. W celu praktycznej weryfikacji takiego programu na Uniwersytecie w Toruniu przekształcono dotychczas tam funkcjonujące Podyplomowe Studium Socjologii Wsi w studium podyplomowe oferujące wiedzę z zakresu zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich Europy, w wersji nauczania na odległość, wykorzystując do tego celu istniejącą sieć komputerową.

W realizowanym od lutego roku 2003 roku programie pilotażowym uczestniczyły 4 gminy – dwie w województwie pomorskim (Czersk i Kaliska) i dwie w kujawsko-pomorskim (Płużnica i Unisław). W funkcjonujących na ich terenie szkolnych pracowniach komputerowych uczestnicy studium mogli odbierać via internet specjalnie przygotowane wykłady, konsultować się z wykładowcami, a także tą drogą zdawać egzaminy. Kwalifikacją słuchaczy (ponad 80 osób) zajęli się wójtowie, którzy zobowiązali się wytypować osoby, które uzyskaną wiedzę spożytkują na miejscu, wykonując zadania związane z realizacją strategii rozwoju lokalnego. Postawiono jeszcze jeden warunek – liczba słuchaczy podejmujących naukę na studium nie mogła przekraczać liczby komputerów ogólnie dostępnych w danej gminie.

Z pierwszych analiz socjologicznych i pedagogicznych skutków eksperymentu wynika, że kształcenie na odległość nie powoduje jakichś znaczących ubytków w poziomie osiągniętej wiedzy, a wyłamanie się z ciasnych ram nauczania szkolnego wydaje się wzmacniać ciekawość świata i chęci poznawania, umożliwiając, między innymi:

- **rzeczywiste nauczanie permanentne**: bo dzięki możliwościom teleinformatyki staje się ono dostępne dla wszystkich, bez względu na miejsce zamieszkania i położenie socjalne;
- **podniesienie efektywności uczenia się**: bo samodzielne poszukiwanie informacji wydaje się skuteczniejszym sposobem nabywania wiedzy aniżeli ich bierna recepcja, a autentyczne zainteresowanie percepcyjnymi treściami czyni zbędnymi powoływanie struktur formalnych lub wykorzystywanie przymusu zewnętrznego;
- **przybliżenie związku między wiedzą i życiem**: bo od tego, czego nauczą się mieszkańcy konkretnych wsi, zależą ich możliwości funkcjonowania w swoim środowisku zamieszkania;

Zamiast podsumowania

Ponad 10 lat studiów i eksperymentów prowadzonych na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, nad możliwościami zastosowania nowoczesnych mediów teleinformatycznych w procesach rozwoju obszarów wiejskich, wydaje się prowadzić do wniosku, że łatwiej pokonuje się bariery techniczne, jak finansowe, organizacyjne i mentalne.

Wprawdzie jeszcze na koniec roku 1999 na 100 mieszkańców wsi tylko 15 miało dostęp do telefonu stacjonarnego (w miastach 31 abonentów na 100 mieszkańców miast) (Domisch 2000: 449) – a więc tym samym teoretycznie mogło korzystać, na przykład, z edukacyjnych platform internetowych – to jednak stosunkowo słaby rozwój i techniczna jakość sieci telekomunikacyjnej staje się coraz bardziej drugorzędnym progiem udostępnienia nowoczesnych systemów teleinformatycznych na obszarach wiejskich. Większym zagrożeniem wydaje się wzrastająca liczba rezygnacji mieszkańców wsi z pozyskanych z dużym wysiłkiem organizacyjno-finansowym usług telekomunikacyjnych, z powodu zbyt wysokich, w stosunku do poziomu dochodów, kosztów utrzymania i korzystania z telefonu.

Trudniejsze do pokonania bariery mają charakter organizacyjny i mentalny. Większość mieszkańców wsi, w tym władze samorządowe, nie dostrzegają bezpośrednich związków między teleinformatyką a możliwościami pozyskiwania nowych miejsc pracy i źródeł dochodów czy procesami demokratyzacji systemu edukacyjnego. W związku z tym ich starania o włączanie funkcjonujących już komputerów (czasem kilkakrotnie w gminie) w istniejące sieci, a przede wszystkim tworzenie sieci lokalnych, umożliwiających, na przykład, „zdalne” korzystanie z gminnych urzędów, lokalnych banków itp. charakteryzuje daleko mniejsza determinacja, niż ta wykazywana w działaniach na rzecz rozwoju innych, bardziej tradycyjnych segmentów infrastruktury wsi (drogi, sieć kanalizacyjna, itp.). Jeszcze poważniejsze ograniczenia tempa rewolucji informatycznej na obszarach wiejskich wynikają z uwarunkowań utrudniających samoorganizację i mobilizację zasobów tzw. kapitału społecznego. Bardzo powoli zmniejszający się deficyt wykształcenia ludności wiejskiej, a także przedłużający się okres dekompozycji struktur instytucjonalnych będących lokalną emanacją struktur społeczeństwa obywatelskiego, takich jak stowarzyszenia, fundacje, grupy działania, inicjatywy obywatelskie; poważnie utrudnia „wykreowanie stosownej grupy liderów i propagatorów zastosowania technik komunikacyjnych zarówno w codziennym życiu społeczności wiejskich jak

i w dalekosiężnych planach rozwoju poszczególnych małych ojczyzn na miarę wyzwań nadchodzącej ery cywilizacji informacyjnej” (Kotowski 2000: 16).

Bibliografia

- Bihari, G., Jókay, Ch. (1999) *Telecottages in Hungary. The Experience and the Opportunities*, Budapeszt (maszynopis).
- Die Entwicklung des ländlichen Raums in der Informationsgesellschaft (1998/1999) *Leader Magazine*, nr 19.
- Dornisch, D. (2000) Wiejskie rynki telekomunikacyjne. *Przegląd Telekomunikacyjny*, nr 6.
- Information Society for Sustainable Rural Development* (2003) Eurocademy (maszynopis).
- Kaleta, A., Wieczorkowski, K. (1993) Telechata jako instrument kulturowej odnowy wsi. *Kultura i Edukacja*, nr 1, s. 43 – 52.
- Kaleta, A. (1990) Nowoczesne techniki telekomunikacyjne w procesach odnowy wsi. *Wieś i Rolnictwo* 1990, nr 4, s. 133 – 140.
- Kotowski, Z., Kotowski, R., Woodward, R. (2000) *Teleinformatyka w edukacji polskiej wsi* (maszynopis raportu wykonanego dla fundacji CASE). Warszawa.
- Pevetz, W. (1994) Nowe drogi wielozawodowości wiejskiej. W: Kaleta, A. (red.) *Socjologia wsi w Austrii*. Toruń, s. 158 – 159.
- Qvortrup, L., Community Teleservice Centres: A means to social, cultural and economic development of rural communities and low-income urban settlements. Impact of Community Teleservice Centres (CTSCs) on rural development. Za: Kotowski, Z., Kotowski, R., Woodward, R. (2000) *Teleinformatyka w edukacji polskiej wsi* (maszynopis raportu wykonanego dla fundacji CASE). Warszawa.

Wojciech Gasparski, Anna Lewicka-Strzałecka, Bolesław Rok,
Grzegorz Szulczewski

**Odpowiedzialność społeczna
i etyka biznesu w polskim
życiu gospodarczym.
Infrastruktura na rzecz rozwoju
etyczności funkcjonującego
w Polsce biznesu.
Wstępny raport z badań**

**Część I
Założenia programu badawczego**

1. Wprowadzenie

1.1. Sytuacja życia gospodarczego w Polsce zarówno pod względem etycznym, jak i jego społecznej odpowiedzialności, pozostawia wiele do życzenia. Ponadto w społeczeństwie dominuje stereotyp nieetycznego biznesu co dostarcza argumentów krytycznych wobec działalności gospodarczej prowadzonej w naszym kraju. Argumenty te, oprócz krytyki mającej na celu poprawę stanu istniejącego, wykorzystywane są – i to niestety z powodzeniem – przez licznych populistów. Dominuje fałszywe przekonanie, że „to, czego prawo nie zakazuje, jest dozwolone”, a przecież w wielu wypadkach z tego, że coś zrobić można nie wynika, że czynić to wypada i należy. Wydaje się, że mit ten, i wiele innych, rozpowszechniają głównie negatywni bohaterowie złych praktyk próbując znaleźć w nich usprawiedliwienie dla swych zachowań.

1.2. Nieetyczne zachowania w biznesie spowodowane są w większości wypadków nie tym, że ludzie biznesu są mniej etyczni niż inni, ale tym, że zbyt mało uwagi poświęca się kwestii rozwoju organizacji uwzględniających wymiar moralny w działaniach ich pracowników. Jest to pochodną faktu, że nieetyczne zachowania mają częstokroć charakter systemowy: etyczni ludzie mogą zejść na manowce pracując w złych organizacjach, natomiast w organizacjach dobrych ludzie nawet o wątpliwej reputacji mogą stać się lepszymi, albo przynajmniej być pod kontrolą. Wymaga to wprowadzenia *infrastruktury etycznej* w biznesie i to na wszystkich poziomach, do których odnosi się etyczny wymiar działalności gospodarczej. Poziomami tymi są: (1) poziom mikro, tj. poziom działań ludzi w organizacjach, (2) poziom mezo, tj. poziom działań organizacji (firm, przedsiębiorstw, spółek itp.), (3) poziom makro, tj. poziom działań gospodarki jako całości, (4) poziom globalny.

1.3. Pomocne we wprowadzaniu tej infrastruktury – przez którą rozumie się podstawowe regulacje, instrumenty, zasady postępowania i normujące je dokumenty – będzie zbadanie rozwiązań zastosowanych w krajach rozwiniętych i przeanalizowanie ich stosowalności w warunkach polskich. Oto na przykład istotnym impulsem do wprowadzania infrastruktury etycznej w biznesie amerykańskim było wydanie w roku 1991 specjalnych wytycznych orzecznictwa w sprawach przeciwko organizacjom gospodarczym. Wytyczne te noszą nazwę *Federal Sentencing Guidelines*. Zgodnie z tymi wytycznymi firma może ubiegać się o zmniejszenie stopnia winy jeśli wykaże się działaniami zmierzającymi do poprawy kultury organizacyjnej ufundowanej na normach etycznych. Wprowadzenie wytycznych zaowocowało licznymi

programami etycznymi (*business ethics programs*) w korporacjach amerykańskich, opracowaniem kodeksów etycznych (kodeksów postępowania, kodeksów dobrej praktyki) jako istotnych składników tych programów oraz tworzeniem stanowisk pracy ds. etyki (*business ethics officers*) bądź nawet specjalnych komórek organizacyjnych (*business ethics units*) zajmujących się etyczną stroną korporacji. Podobna infrastruktura wprowadzana jest w firmach funkcjonujących w krajach Unii Europejskiej, by odnotować standard AA1000 autorstwa brytyjskiego Institute of Social and Ethical AccountAbility, czy indeksu zainicjowanego na londyńskiej giełdzie pn. FTSE4Good¹.

1.4. Rozwiązaniom z zakresu etyki biznesu towarzyszą elementy infrastruktury składającej się na zespół przedsięwzięć nazywanych społeczną odpowiedzialnością biznesu. Komisja Wspólnot Europejskich ogłosiła w dniu 18 lipca br. specjalny dokument (*Green Paper*) pod nazwą: *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Dokument ten poddany został dyskusji, w wyniku której Komisja Wspólnot Europejskich ogłosiła dokument (*Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, Bruksela, 2 lipca 2002 roku).

1.5. Globalizacja skłoniła Sekretarza Generalnego ONZ do ustanowienia zasad funkcjonowania globalnego biznesu pn. *Global Compact*. Przypomnijmy, że europejska inauguracja tej inicjatywy odbyła się w Polsce w kwietniu 2001 roku pod auspicjami Ministra Pracy i Polityki Społecznej oraz Stałego Koordynatora ONZ w Polsce. Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ zorganizowało wspólnie z Biurem Stałego Koordynatora ONZ w Polsce konferencję (Gasparski (red.) 2002: 231) zapoczątkowującą dialog społeczny wokół zasad określonych przez inicjatywę Sekretarza Generalnego ONZ (Warszawa, 12 grudnia 2002 roku). Wyzwaniom etycznym globalizacji poświęcone były: II Światowy Kongres Etyki Biznesu (Sao Paulo w lipcu 2000 roku) oraz Transatlantic Business Ethics Forum pn. „Corporate Integrity and Accountability: A Global Challenge” (Waszyngton we wrześniu 2002 roku).

¹ Zagadnieniu standardów europejskich poświęcona była konferencja, której poświęconym jest książka: W. Gasparski z zespołem, red., (2003), *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wyd. WSPiZ, Warszawa. W roku 2003 Centrum Etyki Biznesu IFiSPAN i WSPiZ im. Leona Koźmińskiego zorganizowało konferencję nt. „Uczciwość w świecie finansów”.

2. Niezbędność strategii odpowiedzialności społecznej biznesu

2.1. Polskim przedsiębiorstwom daleko jeszcze do standardów etycznych firm funkcjonujących zagranicą. W większości firm brak jest jakichkolwiek elementów infrastruktury etycznej. Programy etyczne praktycznie w nich nie istnieją, jeśli nie brać pod uwagę nielicznych korporacji-córek firm międzynarodowych funkcjonujących w ramach systemów wprowadzonych w firmach-matkach. Liczba kodeksów etycznych obowiązujących w firmach funkcjonujących w Polsce wciąż jeszcze jest nieznaczną. Niewielu przedsiębiorców, którzy osiągnęli autentyczny sukces postępując przy tym zgodnie z zasadami etyki biznesu, gotowych jest publicznie przedstawiać swe osiągnięcia po to, by służyły za wzorzec postępowania. Prawdopodobnie obawiają się oni zazdrości innych, a przecież etyka potrzebuje autentycznych liderów. Jakże daleko firmom polskim do tego, by udostępniać publicznie kazusy ilustrujące ich sukces w przewyciężaniu złych zachowań, co jest praktyką firm w krajach o rozwiniętej infrastrukturze etycznej i zakorzenionej odpowiedzialności społecznej.

2.2. Przeciwdziałanie aktualnej sytuacji wymaga opracowania *strategii społecznej odpowiedzialności* związanej z działalnością gospodarczą². Strategia ta powinna być powiązana z budową *infrastruktury etycznej*. Wymaga to podjęcia skoordynowanych działań ze strony instytucji państwowych, świata biznesu oraz organizacji pozarządowych. Przeprowadzenie badań prowadzących do koncepcyjnego przygotowania elementów strategii społecznej odpowiedzialności i infrastruktury etycznej mieć będzie trudne do przecenienia znaczenie poznawcze oraz preparacyjne.

2.3. Wprawdzie koncepcja odpowiedzialności biznesu spotyka się z coraz większym zrozumieniem, ale jej zastosowanie w procesie zarządzania i tworzeniu strategii rozwoju firm, ciągle jest w Polsce w początkowym stadium. Wzrost świadomości obywatelskiej i popularyzacja idei zrównoważonego rozwoju dały asumpt do gromadzenia i rozpowszechniania informacji związanych z różnymi aspektami działalności gospodarczej, a szczególnie odpowiedzialnością wobec różnych grup interesariuszy (akcjonariuszy, pracowników, partnerów biznesowych i społecznych).

² Poświęcona temu była sesja robocza (*workshop*) zorganizowana przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej wspólnie z Międzynarodową Organizacją Pracy, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ oraz UNDP (Warszawa, 15 kwietnia 2002 roku).

2.4. Znaczącym z punktu widzenia opinii społecznej obszarem jest miejsce konsumentów w deklaracjach społecznej odpowiedzialności firm. Dotyczy to m. in. kwestii związanych z uwzględnianiem praw konsumentów oraz rodzajów instrumentów (elementów infrastruktury etycznej) przewidzianych do ich realizacji. W okresie transformacji ustrojowej pozycja konsumentów uległa istotnej zmianie do czego przyczyniła się likwidacja braków wielu artykułów, a także działania przygotowujące Polskę do wejścia do UE. Ochronę konsumentów na poziomie UE mają zapewniać nowe i nowelizowane ustawy i przepisy wykonawcze, sieć instytucji, w szczególności organ koordynujący całość polityki konsumenckiej, czyli Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, a także polubowne sądy konsumenckie, powiatowi rzecznicy konsumentów i in.

3. Elementy infrastruktury etycznej

Oto przykładowe elementy infrastruktury etycznej jakich tworzenie przez poszczególne strony społecznego dialogu należy rozważyć:

3.1. Pożądanym jest by właściwe instytucje państwowe podjęły działania zmierzające do:

- a) zapewnienia odpowiednich regulacji prawnych dotyczących m. in. lobbingu, zapobieganiu korupcji i łapownictwu, a także określenia zasad orzecznictwa w sprawach związanych z działalnością firm,
- b) stworzenia warunków efektywnego stosowania prawa,
- c) uznania standardów etycznych za ważny, obok warunków ekonomicznych, składnik oceny działalności gospodarczej m. in. w prywatyzacji, zamówieniach publicznych, subwencjonowaniu, przyznawaniu kredytów itp.,
- d) wprowadzania europejskich standardów społecznej odpowiedzialności i etyki biznesu;
- e) promowania i upowszechniania zachowań etycznych m. in. przez dostarczanie dobrego przykładu, wspieranie edukacji z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu przez włączenie tej problematyki do minimów edukacyjnych na kierunkach ekonomicznych i menedżerskich,
- f) dbałości o honor pracownika administracji państwowej i samorządowej przede wszystkim przez zapewnienie należytej rangi i znaczenia służbie cywilnej,
- g) ochrony środowiska naturalnego.

3.2. Powinnością świata biznesu jest podjęcie wysiłków na rzecz:

- a) wprowadzania w firmach (spółkach) programów etycznych zgodnych z europejskimi i światowymi standardami społecznej odpowiedzialności,
- b) wprowadzania kodeksów postępowania firm i organizacji gospodarczych,
- c) zachęcania firm do ubiegania się o certyfikaty z zakresu społecznej odpowiedzialności takich jak np. SA 8000,
- d) przeprowadzania okresowych audytów etycznych w firmach i organizacjach gospodarczych,
- e) należytej dbałości o honor przedsiębiorcy i menedżera oraz o podmiotowe traktowanie pracowników,
- f) troski o środowisko naturalne.

3.3. Organizacje pozarządowe oraz instytucje świata akademickiego powinny:

- a) angażować się w prowadzenie badań, kształcenie i doradztwo w zakresie etyki (wyższe uczelnie, placówki badawcze),
- b) upowszechniać etykę biznesu zgodną ze standardami europejskimi (np. Polskie Stowarzyszenie Etyki Biznesu – EBEN Polska),
- c) prowadzić monitorowanie zachowań, krytykę i wskazywanie właściwych sposobów postępowania (np. Transparency International, związki zawodowe),
- d) kształtować czynniki społeczeństwa obywatelskiego związane z etyką i społeczną odpowiedzialnością biznesu (np. Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego),
- e) podejmować inicjatywy społeczne (np. takie, jak: „Przeciw korupcji” – Fundacja im. S. Batorego; „Manus puris”),
- f) upowszechniać zasady społecznej odpowiedzialności biznesu stosownie do europejskich standardów (np. „21 firm na XXI wiek” – Forum Odpowiedzialnego Biznesu),
- g) organizować konkursy mobilizujące firmy do działań etycznych (np. „Fair play” – KIG, „Solidny partner” – Stowarzyszenie Rzetelnego Biznesu, „Firma przychylna ludziom” – NSZZ „Solidarność”, a także inne inicjatywy podejmowane przez organizacje przedsiębiorców, stowarzyszenia menedżerskie i związki zawodowe).

3.4. Elementy infrastruktury etycznej dla społecznie odpowiedzialnego biznesu wymagają aktywności na wszystkich płaszczyznach, a więc:

- na poziomie mikro, tj. na płaszczyźnie zachowań poszczególnych ludzi tworzących przedsiębiorstwa, firmy, korporacje; dotyczy to

przede wszystkich liderów tych organizacji oraz osób działających w ich imieniu, tj. kadry menedżerskiej wszystkich szczebli;

- na poziomie mezo, tj. na płaszczyźnie zachowań przedsiębiorstw, firm, korporacji jako podmiotów gospodarczych; dotyczy to bycia *dobrym obywatelem* tego organizmu społecznego (miasto, gmina, państwo), którego organizacja gospodarcza jest członkiem, dotyczy to także lokalnych organizacji gospodarczych oraz administracji samorządowej;
- na poziomie makro, tj. na płaszczyźnie gospodarki jako całości, dotyczy to stowarzyszeń gospodarczych, związków zawodowych, administracji państwowej;
- na poziomie globalnym, tj. gospodarki na skalę światową, dotyczy to uczestnictwa w inicjatywach i programach o zasięgu ponadnarodowym, takich jak np. Global Compact, oraz zgłaszania własnych inicjatyw.

3.5. Tworzenie strategii społecznej odpowiedzialności oraz etycznej infrastruktury nie powinno być sprawą nielicznych osób i instytucji. Wymaga ono autentycznej partycypacji, o co – jak wskazują badania socjologiczne (Gąciarz, Pańków 2001) – nie jest obecnie w Polsce łatwe. Wymaga to zaangażowania wszystkich interesariuszy i to w sposób związany z koniecznością rezygnacji przez nich z manifestowania postaw roszczeniowych oraz zdawania sobie sprawy z nieodzowności współdziałania na rzecz wspólnego dobra. Społeczna odpowiedzialność biznesu, polega przecież nie na zastępowaniu celu wewnętrznego działalności gospodarczej – mierzonego efektywnością i ekonomicznością („dwa E”) – celami zewnętrznymi. Chodzi natomiast o harmonizację celów oraz o autentyczne uwzględnianie „trzeciego E”, tj. wymiaru etycznego zdającego sprawę ze stopnia społecznego przyzwolenia na takie formy prowadzenia działalności gospodarczej jakie nie obrażają moralności.

3.6. Przygotowanie spójnej strategii odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa obecne na rynku wymaga zaangażowania się w otwarty i konstruktywny dialog ze wszystkimi interesariuszami, a to zadanie nie jest łatwe do zrealizowania bez znajomości odpowiednich zasad, procedur i wskaźników, a także bez aktywnej polityki państwa w tym obszarze. Rola biznesu w życiu społecznym jest znacząca zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej. Wzrostowi znaczenia towarzyszyć powinna rosnąca odpowiedzialność organizacji uprawiających działalność gospodarczą nie tylko za jakość spełniania roli (a) realizatorów celów wewnętrznych firm i korporacji, ale także za jakość spełniania (b) roli członków społeczeństwa – co opatrywane jest nazwą obywatelstwa

korporacyjnego (*corporate citizenship*) – jakimi są te firmy te i korporacje. Zharmonizowane i jakościowo dobre spełnianie obu ról jest w ostatecznym rachunku korzystne zarówno dla biznesu jak i społeczeństwa. Jest to bowiem nie koszt, lecz długoterminowa inwestycja.

4. Program badań

4.1. Program badań zgodnie z założeniami obejmować miał dwa człony, z których zrealizowany został w pełni etap pierwszy, zaś drugi, którego finansowanie jak pragniemy wierzyć, będzie kontynuowane, został wstrzymany:

- diagnostyczny
- ekspercki

4.2. Badania o charakterze diagnostycznym dotyczyły socjologicznego *survey'u* na próbie 800 firm z terenu Polski. Próba miała charakter kwotowy i została dobrana na podstawie danych o populacji firm w Polsce. Poszczególne firmy dobierano metodą losowania systematycznego w ramach losowania warstwowego. Warstwowanie przeprowadzono z uwzględnieniem wielkości firmy, branży i województwa. Badania – dla uzyskania wyników w stosunkowo krótkim czasie oraz ze względu na konieczność niezawodnego dotarcia do wybranych respondentów – zrealizowane zostały techniką wywiadu telefonicznego ze wspomaganie komputerowym. Badania te przeprowadził na zlecenie Zespołu Badawczego Etyki Życia Gospodarczego IFiS PAN wysoce specjalistyczny Zespół Realizacji Badań Instytutu Filozofii i Socjologii PAN w współpracy z TNS OBOP w składzie: Teresa Żmijewska-Jędrzejczyk, doc. dr hab. Paweł B. Sztabiński, mgr Anna Pokrowska.

Przeprowadzenie badań – dotychczas w Polsce nie prowadzonych – było warunkiem *sine qua non* uzyskania rzetelnej wiedzy o stanie etyczności. Badania takie powinny być systematycznie powtarzane na większą skalę dla śledzenia rozwoju (postępu lub spadku) etyczności działań gospodarczych (byłby to swego rodzaju *etybarometr*), co umożliwiłoby okresowe sporządzanie „raportów o stanie etyczności polskiego biznesu” będąc samym w sobie czynnikiem sprzyjającym podnoszeniu poziomu stosowania się do norm etycznych w biznesie.

4.3. Badania o charakterze eksperckim miały być przeprowadzone przez członków Centrum Etyki przy współpracy zaproszonych specjalistów oraz wykorzystaniu wyników wcześniejszych badań. Dotyczyć one miały m. in.

- rozwiązań infrastrukturalnych dot. etyki biznesu stosowanych w innych krajach
- europejskich standardów etyki i społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej w tym audytu społecznego i etycznego
- elementów społecznej odpowiedzialności organizacji w tym także małego i średniego biznesu
- społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw ze względu na uprawnienia konsumentów
- kampanii na rzecz wprowadzania elementów infrastruktury etycznej w polskim życiu gospodarczym

4.4. Zamierzano opracować w szczególności zagadnienia: etycznego wymiaru prywatyzacji, relacji między przedsiębiorstwami na rynku, instrumentów (infrastrukturalnych) nadzoru korporacyjnego, współpracy przedsiębiorstw z partnerami społecznymi. Charakterystyka każdego z wymienionych zagadnień obejmie: (a) rozpoznanie i analizę praktyk stosowanych obecnie przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku polskim, (b) omówienie efektywności rozwiązań stosowanych przez najlepsze firmy funkcjonujące na rynku europejskim wynikające z elementów infrastruktury przyjmowanych w UE, (c) rekomendacje dotyczące rozwiązań infrastrukturalnych jakie powinny być wprowadzone w Polsce.

4.5. Szczególne miejsce w działalności gospodarczej zajmują małe i średnie przedsiębiorstwa. Analiza etycznej strony ich działalności wskazać powinna specyficzne dla małego biznesu problemy związane z godzeniem wypełniania zobowiązań stosownie z normami etycznymi oraz i prawnymi. W związku z tym przewidywano zbadanie samoregulacji środowiskowych przyjmowanych w celu upowszechniania zasad etycznych, a w szczególności (a) powoływania stowarzyszeń, (b) ustalania znaków jakości branżowej, (c) współpracy z organizacjami promującymi etyczne zachowania w świecie biznesu. Zbadane zostaną motywacje oraz oczekiwania jakie wiążą się z tymi oddolnymi inicjatywami ze szczególnym uwzględnieniem dążenia do eliminacji nierzetelnych partnerów oraz nieuczciwej konkurencji. Wskazane zostaną czynniki sprzyjające, jak i przeszkadzające przestrzeganiu norm etycznych oraz rekomendacje dotyczące eliminacji tych ostatnich.

4.6. Raport w części dotyczącej kwestii etycznych związanych z ochroną konsumentów, jako niezmiernie istotnej grupy interesariuszy, koncentrować się będzie wokół spraw, na których bazuje aktywna polityka ochrony konsumentów prowadzona przez Unię Europejską. Są to: (a) ochrona zdrowia i bezpieczeństwa, (b) ochrona interesów ekonomicznych, (c) zapewnienie efektywnego dochodzenia roszczeń, (d) zapewnienie

informacji i edukacji w zakresie uprawnień konsumenta, (e) zapewnienie skutecznej reprezentacji interesów tej grupy interesariuszy.

4.7. Zagadnienie odpowiedzialności społecznej i etyki biznesu w polskim życiu gospodarczym wymaga szerokiego wsparcia społecznego. W tym celu konieczne jest zainteresowanie wszystkich kręgów społeczeństwa zagadnieniem niezbędnego wprowadzenia infrastruktury na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w Polsce biznesu. Niezbędne jest przeprowadzenie stosownej kampanii wyjaśniającej i promującej rozwiązania sprzyjające realizacji tego zadania. Aktywny udział biznesu oraz zainteresowanych instytucji i organizacji, a także mediów w tej kampanii stanowiłby ważne spointowanie przedsięwzięcia.

Część II

wyniki badań empirycznych

1. Charakterystyka firm z próby wylosowanej do badań

Próba losowa z populacji firm funkcjonujących na terenie Polski liczyła 800 firm. Warstwowania w populacji firm dokonano ze względu na dwie cechy: (a) wielkość firmy w podziale na firmy średnie (zatrudniające 50–249 pracowników) i firmy duże (zatrudniające 250 i więcej pracowników), (b) branżę (wg podziału na 13 branż). Losowanie uwzględniało ponadto trzecią cechę – lokalizację terytorialną firmy (w podziale na 16 województw), co umożliwiło podział na makroregiony. Wiarygodność uzyskanych wyników wynosi 0,95.

Tablica 1.1. Charakterystyka próby (wielkość firmy – regiony)

Regiony	Liczba firm	50–99 prac. %	100–149 prac. %	150–249 prac. %	250–499 prac. %	500 i więcej prac. %
OGÓŁEM	800	44	20	17	12	7
Północny	87	53	22	15	10	5
Wschodni	124	47	22	15	10	5
Zachodni	139	49	17	15	12	6

Regiony	Liczba firm	50-99 prac. %	100-149 prac. %	150-249 prac. %	250-499 prac. %	500 i więcej prac. %
Centralny	197	42	23	20	11	5
Południowy	252	39	20	18	13	11

Tablica 1.2. Charakterystyka próby (wielkość firmy – branża)

Branża	Liczba firm	50-99 prac. %	100-149 prac. %	150-249 prac. %	250-499 prac. %	500 i więcej prac. %
usługi (handel, hotele, transport)	244	40	23	18	12	8
produkcja, przetwarzanie	293	36	21	23	11	9
administracja	59	56	12	5	22	5
edukacja	136	68	17	8	5	3
ochrona zdrowia	47	33	18	20	21	9
inne (pośredn. finanse, nieruchom.)	21	46	33	15	5	0

Tablica 1.3. Sytuacja firmy

Sytuacja	Liczba firm	50-99 prac. %	100-149 prac. %	150-249 prac. %	250-499 prac. %	500 i więcej prac. %
rozwija się	237	38	27	15	9	11
stabilna	377	46	16	19	14	5
pogarsza się	168	47	21	18	10	4
trudno pow.	18	56	17	0	6	21

Tablica 1.4. Forma własności

Własność	Liczba firm	50-99 prac. %	100-149 prac. %	150-249 prac. %	250-499 prac. %	500 i więcej prac. %
przedsięb. państwowe komunalne	90	39	15	23	18	5
j. adm. pań.	186	63	13	8	10	6
sp. akc.	89	21	22	21	20	17
sp. z o. o.	251	39	24	19	11	7
spółdzielnia	87	50	19	19	5	7
inne (1-osob., f-cje)	98	43	27	20	9	2

Tablica 1.5. Obszar działania

Obszar	Liczba firm	50-99 prac. %	100-149 prac. %	150-249 prac. %	250-499 prac. %	500 i więcej prac. %
lokalny	240	64	15	9	8	4
regionalny	196	43	21	16	12	7
krajowy	161	40	19			
międzynarodowy	203	26	26	22	14	12

Tablica 1.6. Współpraca z partnerami z UE

Współpraca	Liczba firm	50-99 prac. %	100-149 prac. %	150-249 prac. %	250-499 prac. %	500 i więcej prac. %
TAK i będzie kontyn.	423	37	20	20	12	10
NIE i nie zamierza	52	20	26	22	14	12

2. Znajomość etyki biznesu

2.1. Szkolenia z zakresu etyki

Ponad 2/3 firm funkcjonujących na polski rynku nie prowadziło żadnych szkoleń z zakresu etyki biznesu w ciągu ostatnich trzech lat. Szkolenia takie prowadziło 30% firm, w tym: 11% kilka razy w roku, 12% corocznie, a 7% rzadziej niż raz w roku. Częściej przeprowadzanie szkoleń deklarowały firmy współpracujące z partnerami zagranicznymi (34%) niż te, które takiej współpracy nie prowadzą i nie zamierzają prowadzić (27%). Prowadzenie szkoleń z zakresu etyki biznesu oraz ich liczba jest tym większa im większa jest firma, to bowiem w firmach zatrudniających od 250 pracowników szkolenia przeprowadzono w 42,3% firm, zaś w firmach zatrudniających 50–99 pracowników szkolenia przeprowadzono w 24,5% firm. Dodatnia korelacja zachodzi także między dobrą sytuacją firmy a szkoleniem pracowników z zakresu etyki biznesu; i tak spośród deklarujących prowadzenie szkoleń 37,3% firm to firmy rozwojowe, 31,1% to firmy ustabilizowane, a 16,8% to firmy, których sytuacja ulega pogorszeniu.

2.2. Etyczność a wizerunek firmy

Nieco więcej niż połowa firm (56%) zamieszcza informacje o kwestiach etycznych w materiałach informacyjnych i promocyjnych, przy czym częściej czynią to firmy, które w ostatnich trzech latach przeprowadzały szkolenia z tego zakresu (74%), aniżeli te, które takiego szkolenia nie prowadziły (48%). Nieco częściej po elementy etyki sięgają firmy duże (61%) oraz współpracujące z partnerami z krajów Unii Europejskiej (61%). Najczęściej wymienianymi elementami nawiązującymi do kwestii etycznych są: misja firmy – 62,2%; wizja firmy – 55,4%; kodeks etyczny – 45%; inne – 7,1%

Elementów etyki w materiałach informacyjnych i promocyjnych nie zawierają materiały 41% firm.

W konkursach związanych z etycznym wymiarem działalności gospodarczej nie bierze udziału aż 88,5% firm. Tylko 0,8% nieuczestniczących firm zamierza wziąć udział w jednym z konkursów w przyszłości. Aktualnie uczestniczy w konkursach zaledwie co dziesiąta firma, w szczególności: 4,6% – w konkursie „Fair Play”; 1,5% – w konkursie

„Solidny Partner”; 1,1% – w konkursie „Inwestor w Kapitał Ludzki”, 4,3% – w innych konkursach.

2.3. Standardy etyczne

Aż 49,8% firm deklaruje obowiązywanie w tych firmach standardów etycznych, do przestrzegania których zobowiązani są wszyscy pracownicy, ale w większości, tj. 78% firm są to normy zwyczajowe, a jedynie w 57%,8 normy te mają postać dokumentu. Dokumenty posiadają częściej firmy, w których choć raz przeprowadzono szkolenia (68,1%), aniżeli takich, w których szkolenia nie były przeprowadzane (53,3%). Standardy etyczne³ zamieszczane są nie tylko w kodeksach etycznych lub kodeksach dobrej praktyki (14,6%), ale także w, regulaminach firm (63,0%), statucie (32,9%) inne dokumentach (21,1%); te trzy ostatnie rodzaje dokumentów wymagałyby jednak szczegółowej analizy, ponieważ nie jest jasne jakie normy w nich zapisane traktowane są przez respondentów za standardy etyczne oraz czy są one faktycznie normami etycznymi. I znów, jak poprzednio w tych firmach, w których odbywały się szkolenia z zakresu etyki biznesu normy etyczne są spisywane częściej niż w firmach, w których takich szkoleń nie przeprowadzano.

Śród firm nie dysponujących dokumentami, w których spisane zostały normy etyczne około 55% planuje wprowadzić je w bliższej lub dalszej przyszłości (14% w pierwszym roku, 7% w drugim roku, 34% w latach dalszych); ale aż 37% firm nie zamierza w ogóle wprowadzać spisanych norm etycznych.

Na pograniczu etyki i prawa sytuuje się przestrzeganie Kodeksu Pracy (KP) i wpływu jaki to wywiera na wynik finansowy firmy. Respondenci podzielili się na nieznacznie różniące się od siebie trzy grupy: 38% firm uważa, że przestrzeganie KP wpływa korzystnie na wynik finansowy firmy, 30% respondentów uważa, że wpływa niekorzystnie, a 32% respondentów sądzi, że nie ma to wpływu. Częściej o korzystnym wpływie mówią przedstawiciele firm rozwijających się (39,9%). Przedstawiciele firm o pogarszającej sytuacji uważają, że przestrzeganie kodeksu wpływa negatywnie (36,4%) lub nie ma wpływu (36,4%).

Znaczna liczba firm, bo aż 83%, deklaruje podejmowanie działań na rzecz społeczności lokalnej, zaledwie 3% podejmowała takie działania pod wpływem zewnętrznym (narzucone „z góry”), a 13% nie

³ Procenty nie sumują się do 100, ponieważ badani mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

podejmowało takich działań. Jeśli chodzi o działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego to 51% firm podejmowała dobrowolnie takie działania, a ok. 11% podejmowała działania proekologiczne narzucone odgórnie, zaś 37% nie podejmowało takich działań. Sponsoring uprawiało 66% firm czyniąc to dobrowolnie, 4% firm czyniło tak, bo im nakazano, a 29% firm nie podejmowało się sponsorowania. Inne rodzaje działalności finansowanej przez firmy podejmowało dobrowolnie 15% firm, 13% czyniło to pod wpływem „góry”, a 71% firm nie podejmowało żadnej innej działalności. Dodać należy, że najprawdopodobniej ów wpływ „góry” to polityka firm, których centrale pilnują przestrzegania zasad tej polityki przez polskich partnerów albo tzw. *subsidiaries*, czyli funkcjonujących w Polsce spółek stanowiących fragment sieci korporacji między- lub wielo- narodowych.

Wreszcie sankcje za przewinienia w ubiegłym roku działalności. Miało to miejsce w 57% firm, w których doszło do ukarania pracownika, aż do zwolnienia, za zachowanie nieetyczne. Najczęściej karano za nadużycie alkoholu – 32,1%; oszustwo – 23,3%; kradzież – 21,8%; obelżywe zwracanie się – 12,2%; nadużycie pełnionej funkcji – 11,1%; kłamstwo – 10,1%; przekupstwo – 2,2% oraz za inne nieetyczne zachowania – 8,6%. Procent stosowania sankcji był większy w firmach, w których prowadzono szkolenie aniżeli w tych, w których szkolenia nie przeprowadzono. Tudzież na ogół częściej karano w firmach rozwijających się z pewnymi wyjątkami dotyczącymi firm, których sytuacja ulega pogorszeniu; w tych ostatnich nieco częściej karano za pijaństwo, kradzież, obelżywość i kłamstwo.

3. Koncepcja społecznej odpowiedzialności w opinii przedstawicieli badanych przedsiębiorstw

W środowisku etyków biznesu i teoretyków zarządzania od wielu lat konstruuje się różnorodne definicje społecznej odpowiedzialności biznesu, zazwyczaj nawiązujące do idei zrównoważonego rozwoju. Ale ostatnio coraz więcej prowadzi się dyskusji wokół koncepcji społecznej odpowiedzialności firmy także na łamach prasy biznesowej i w trakcie rozmaitych konferencji dla przedstawicieli biznesu. W toku tych dyskusji pojawiają się różne określenia, które nie zawsze pokrywają się z pracami teoretycznymi. W dodatku, termin „społeczna odpowiedzialność biznesu” (CSR – Corporate Social Responsibility) powoli jest zastępowany przez termin „odpowiedzialność biznesu” (CR – Corporate Responsibility).

3.1. Społeczna odpowiedzialność w praktyce

Zazwyczaj praktycy biznesu wskazują przede wszystkim na efekty podstawowej działalności firm i odwołują się w tych określeniach społecznej odpowiedzialności do następujących cech:

- Osiąganie trwałego zysku przy jednoczesnym mądrym kształtowaniu relacji ze wszystkimi interesariuszami;
- Budowanie strategii przewagi konkurencyjnej na rynku opartej na zapewnieniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców jak i dla innych interesariuszy;
- Dostarczanie usług i produktów w sposób nie degradujący środowiska przyrodniczego i społecznego;
- Prowadzenie firmy tak, aby efekty działalności gospodarczej były spójne z oczekiwaniami i wartościami społecznymi;
- Poczucie odpowiedzialności za konsumentów, inwestorów, społeczeństwo, środowisko przyrodnicze, za sukces gospodarki;
- Stosowanie przejrzystych praktyk biznesowych opartych na szacunku dla pracowników, społeczności i środowiska.

Zazwyczaj też w kręgach biznesu zwraca się uwagę na to, że teoretyczna koncepcja zrównoważonego rozwoju i „potrójnej linii przewodniej” (Triple Bottom Line) prowadzi do błędnego przekonania, że wszystkie trzy wymiary działalności gospodarczej – finansowy, społeczny i ekologiczny – są równie ważne. Oczywiście, aspekty społeczne i ekologiczne są niezwykle istotne we współczesnej działalności gospodarczej, i bez dobrych wyników w tych obszarach nie sposób jest osiągnąć długofalowego wzrostu wartości firmy, a tym samym – sukcesu na rynku. Ale jednocześnie trzeba pamiętać, że nawet największe osiągnięcia i najlepsze wyniki w realizacji strategii odpowiedzialności społecznej i ekologicznej nie zrekompensują strat finansowych, czy znaczących naruszeń obowiązujących przepisów prawa (np. tzw. kreatywna księgowość).

Tak więc w praktyce najważniejszy jest wymiar finansowy, czy ekonomiczno-prawny, na którym oparte są pozostałe dwa wymiary zrównoważonego rozwoju. Dopiero, gdy firma jest dobrze zarządzana i „zdrowa” finansowo, wtedy może generować pozytywne skutki społeczne, przewyższające nawet swoją wartością finansowe korzyści przeznaczone tylko dla akcjonariuszy.

3.2. Warunki konieczne społecznej odpowiedzialności

W omawianym badaniu został umieszczony blok pytań dotyczących koniecznych warunków społecznej odpowiedzialności w percepcji przedstawicieli firm. Intencją było zrozumienie praktycznego wymiaru społecznej odpowiedzialności. Pytaliśmy o to, co jest najbardziej istotne w działalności firmy, aby można było ocenić jej działalność jako społecznie odpowiedzialną. Innymi słowy, chodziło o określenie warunków koniecznych społecznej odpowiedzialności firmy. Pytania nie odnosiły się do konkretnej firmy, reprezentowanej przez osobę odpowiadającą, lecz miały charakter ogólny.

Badanych poproszono o ocenę istotności wybranych działań podejmowanych przez firmy dla jej społecznej odpowiedzialności na dziesięciostopniowej skali. Ocena '1' oznaczała czynnik zupełnie nieważny, zaś ocena '10' czynnik decydujący.

Tabela 3.1. Ocena istotności poszczególnych zachowań dla społecznej odpowiedzialności firmy

Jak ważne dla społecznej odpowiedzialności firmy są następujące działania:	Ocena istotności w skali 1 – 10
1. Przestrzeganie prawa	9,6
2. Troska o ekonomiczny wynik firmy	9,4
3. Przestrzeganie prawa i norm etycznych	9,3
4. Działanie na rzecz ochrony środowiska naturalnego	7,5
5. Podejmowanie działalności na rzecz pracowników firmy i ich rodzin	7,4
6. Działanie w interesie osób i grup związanych z firmą	7,1
7. Podejmowanie działalności charytatywnej	5,5

Wyniki pokazują, że zdaniem przedstawicieli biznesu najważniejszym warunkiem koniecznym społecznej odpowiedzialności jest przestrzeganie prawa i troska o ekonomiczny wynik firmy. Przedsiębiorstwa wywierają istotny wpływ na rozwój społeczny poprzez swą podstawową działalność, zapewniając miejsca pracy, płace i świadczenia oraz wpływy z podatków.

Niezależnie od swojej wielkości, każde przedsiębiorstwo jest osadzone w pewnej społeczności, wchodząc w relacje z własnymi klientami, dostawcami czy pracownikami. Widoczne to może być m.in. w sposobie rekrutacji i szkolenia pracowników, promocji i sprzedaży produktów. W pewnej mierze odpowiedzialny biznes bierze na siebie

w ramach swojej działalności odpowiedzialność za rozwój społeczny. Odpowiedzialnie prowadzona działalność gospodarcza nie może pomijać tego podstawowego wymiaru, który dotyczy prowadzenia oraz rozwijania działalności gospodarczej w taki sposób, aby maksymalizować pozytywne efekty społeczne, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio.

Do pozytywnych efektów społecznych działalności gospodarczej mogą należeć takie czynniki jak: dostarczanie niezbędnych produktów i usług, transfer technologii, tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy, wynagrodzenia oraz świadczenia pozapłacowe, podatki do budżetu państwa i budżetu lokalnego, obowiązkowe wpłaty na fundusze celowe, rozwój zawodowy kadry pracowniczej. To wszystko przyczynia się w sposób oczywisty do rozwoju społecznego.

Działania na tym, podstawowym poziomie podlegają regulacji prawnej, są więc obowiązkowe, i dlatego w ramach prac teoretycznych nie są zazwyczaj zaliczane do społecznej odpowiedzialności biznesu. Ale – jak wynika z przedstawianych badań – przedsiębiorcy traktują wypełnianie zobowiązań wynikających z przepisów prawa jako najważniejszy wymiar społecznej odpowiedzialności. Jest tak prawdopodobnie dlatego, że zdają sobie sprawę z tego, że w wielu firmach nie przestrzega się nawet tych podstawowych zobowiązań. Dlatego uważają, że ci, którzy dbają o wynik ekonomiczny i wypełnianie zobowiązań wynikających z przepisów prawa, postępują w sposób społecznie odpowiedzialny.

Warto też zwrócić uwagę, że w ramach przedstawionej hierarchizacji wybranych działań z punktu widzenia ich istotności dla społecznej odpowiedzialności, na końcu znalazło się podejmowanie działalności charytatywnej. Zdaniem badanych, przekazywanie darowizn na cele charytatywne jest najmniej – wśród wymienianych – ważnym wyznacznikiem społecznej odpowiedzialności. Nie potwierdza się więc często głoszona teza, że przedsiębiorstwa w Polsce rozumieją społeczną odpowiedzialność biznesu przede wszystkim jako element zewnętrzny w stosunku do podstawowej działalności gospodarczej i nie mający z nią wiele wspólnego. Mówiąc inaczej, nie wystarczy wspierać cele charytatywne, aby móc być postrzeganym jako firma społecznie odpowiedzialna.

3.3. Społeczna odpowiedzialność a przekonania natury moralnej

W przedstawianym badaniu interesowało nas również ewentualne zróżnicowanie poglądów respondentów na społeczną odpowiedzialność firmy ze względu na podzielane przekonania natury moralnej. W tym celu wyróżniliśmy wśród respondentów dwie grupy.

Do grupy relatywistów etycznych (65% w badanej próbie) zaliczono tych, którzy przyjmują, iż przestrzeganie norm moralnych jest zależne od konkretnych okoliczności, tzn. że istnieją takie okoliczności – chociaż stosunkowo nieliczne – które usprawiedliwiają nieprzestrzeganie norm. Z kolei do grupy rygorystów etycznych (30% w badanej próbie) zaliczono tych, którzy przyjmują, że normy moralne powinny być bezwzględnie i ściśle przestrzegane, niezależnie od okoliczności.

Tabela 3.2. Zachowania decydujące o społecznej odpowiedzialności firmy

Jak ważne dla społecznej odpowiedzialności firmy są następujące działania:	Decydujące dla ogółu badanych w %	Decydujące dla rygorystów etycznych w %	Decydujące dla relatywistów etycznych w %
1. Przestrzeganie prawa	80	84	74
2. Troska o ekonomiczny wynik firmy	77	79	74
3. Przestrzeganie prawa i norm etycznych	68	74	58
4. Działanie na rzecz ochrony środowiska naturalnego	33	41	19
5. Podejmowanie działalności na rzecz pracowników firmy i ich rodzin	18	23	10
6. Działanie w interesie osób i grup związanych z firmą	17	22	8
7. Podejmowanie działalności charytatywnej	9	13	3

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że hierarchizacja zachowań decydujących o postrzeganiu firmy jako społecznie odpowiedzialna jest w zasadzie niezależna od poglądów dotyczących warunków przestrzegania norm moralnych. Grupa rygorystów mocniej podkreśla istotność poszczególnych zachowań niż grupa relatywistów moralnych, ale różnice pomiędzy tymi grupami są stosunkowo najmniejsze w przypadku zachowań najważniejszych dla społecznej odpowiedzialności. Można na tej podstawie wysnuć wniosek, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest raczej postrzegana przez badanych w kontekście etyki i powinności moralnych, ale przede wszystkim jako podstawowy wymiar działalności gospodarczej.

Dodatkowe potwierdzenie tego wniosku można uzyskać analizując wskazania dotyczące poziomu istotności poszczególnych zachowań, ale

z uwzględnieniem oceny słabszej niż „decydujące”, a mianowicie „ważne, ale nie decydujące”. Grupa relatywistów etycznych wprawdzie rzadziej wskazuje na przestrzeganie prawa jako czynnik decydujący dla społecznej odpowiedzialności, ale za to przyznaje, że jest to czynnik bardzo ważny.

Tabela 3.3. Przestrzeganie prawa a społeczna odpowiedzialność

Jak ważne dla społecznej odpowiedzialności firmy jest przestrzeganie prawa	Opinie ogółu badanych w %	Opinie osób zaliczających się do grupy rygorystów etycznych w %	Opinie osób zaliczających się do grupy relatywistów etycznych w %
Decydujące (10)	80	84	74
Ważne, ale nie decydujące (8–9)	16	13	20

Szczególnie dobrze jest to widoczne w kolejnej tabeli, gdy pytanie dotyczy istotności przestrzegania prawa i jednocześnie przestrzegania norm etycznych dla społecznej odpowiedzialności. Średni poziom istotności dla ogółu badanych w przypadku tego pytania jest 9,3, dla rygorystów 9,5, a dla relatywistów 9,1. W przypadku poprzedniego pytania, gdy chodziło wyłącznie o przestrzeganie prawa, różnice były podobne: przy średnim poziomie istotności dla ogółu badanych 9,6, w grupie rygorystów poziom istotności wynosił 9,7, a w grupie relatywistów 9,5.

Gdyby etyka była uznawana za istotny wymiar społecznej odpowiedzialności, to odstępstwa od średniej w przypadku obu pytań byłyby różne. Szczególnie powinno to dotyczyć grupy rygorystów etycznych, a więc tych, którzy uznają, że normy moralne obowiązują zawsze i wszędzie, czyli także w działalności gospodarczej.

Tabela 3.4. Przestrzeganie prawa i norm etycznych a społeczna odpowiedzialność

Jak ważne dla społecznej odpowiedzialności firmy jest przestrzeganie prawa i norm etycznych	Opinie ogółu badanych w %	Opinie osób zaliczających się do grupy rygorystów etycznych w %	Opinie osób zaliczających się do grupy relatywistów etycznych w %
Decydujące (10)	68	74	58
Ważne, ale nie decydujące (8–9)	24	21	30

W przypadku oceny istotności podejmowania działalności charytatywnej dla społecznej odpowiedzialności, a więc takiej działalności, która wynika wyłącznie z pobudek moralnych, osoby zaliczające się do grupy relatywistów, rzadziej niż ogół badanych uznają tę cechę za ważną, ale nie decydującą.

Tabela 3.5. Podejmowanie działalności charytatywnej a społeczna odpowiedzialność

Jak ważne dla społecznej odpowiedzialności firmy jest podejmowanie działalności charytatywnej	Opinie ogółu badanych w %	Opinie osób zaliczających się do grupy rygorystów etycznych w %	Opinie osób zaliczających się do grupy relatywistów etycznych w %
Decydujące (10)	9	13	3
Ważne, ale nie decydujące (8–9)	17	19	13

3.4. Konieczność przestrzegania prawa przez firmy społecznie odpowiedzialne

Badani przedstawiciele przedsiębiorstw w Polsce są przekonani, że warunkiem koniecznym społecznej odpowiedzialności jest przede wszystkim przestrzeganie prawa i troska o wynik ekonomiczny. Jeżeli w firmie nie przestrzega się przepisów prawa i nie dba się wystarczająco o podstawowe cele, to nie można takiej firmy uznać za społecznie odpowiedzialną. Taki wniosek można oceniać negatywnie, jeżeli uważa się, że społeczna odpowiedzialność to przede wszystkim podejmowanie dobrowolnych działań na rzecz interesariuszy wykraczających poza wymogi prawne. Przy takim ujęciu, to raczej podejmowanie działań w interesie osób i grup związanych z firmą, powinno być decydującym czynnikiem określającym społeczną odpowiedzialność. Ale badanie pokazuje, że tak nie jest.

Przekonanie o decydującym znaczeniu prawa dla społecznej odpowiedzialności, wyrażane przez przedstawicieli firm działających w Polsce, można jednak oceniać również pozytywnie. Oznacza ono bowiem, że zdaniem respondentów społeczne efekty odpowiedzialnie prowadzonej działalności gospodarczej są bardzo ważne. Widać zatem silne wsparcie ze strony biznesu udzielane odpowiedzialności społecznej rozumianej w aspekcie ekonomicznym i prawnym. Chociaż z pewnością jest też tak, że uznawanie roli społecznej odpowiedzialności

w powyższym rozumieniu, nie musi przekładać się wprost na zasady rzeczywiście realizowane w codziennej praktyce gospodarczej.

Można zatem powiedzieć, że badani mocniej identyfikują się z wizją biznesu, który dostrzega społeczne konsekwencje podstawowej działalności, ale nie podejmuje dodatkowych, dobrowolnych zobowiązań. I pewnie to podejście będzie trudno zmienić, dopóki menedżerowie nie przekonają się, że społeczna odpowiedzialność może być istotnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Dlatego warto na koniec tej części przytoczyć słowa M. Portera: „Obecnie w środowisku biznesu przede wszystkim bronimy się. Angażujemy się w działania filantropijne, aby unikać skandali i dawać się lubić. To niebezpieczna droga. Firmy powinny odstąpić od akcji obronnych i przejść do aktywnego włączania społecznej odpowiedzialności w strategię zdobywania przewagi konkurencyjnej. Generalnie przecież biznes powinien być dumny z tego, co robi; to biznes wprawia gospodarkę w ruch. Dlatego powinien koncentrować się na wymiernych celach i to właśnie nazywam tworzeniem przewagi konkurencyjnej. W ramach takiej strategii powinien oczywiście uwzględniać wyzwania kierowane zarówno ze strony akcjonariuszy jak i pozostałych interesariuszy.” (Porter 2003).

4. Struktura i determinanty strategii społecznej odpowiedzialności firm

W kwestionariuszu za pomocą którego przeprowadzone zostały badania znalazł się blok pytań o działania postrzegane jako ważne dla przyszłości firmy. Pytania te zostały utworzone w oparciu o teoretyczny model społecznej odpowiedzialności firm, wyznaczający jej strukturę na której budowane są tzw. raporty społeczne coraz częściej ogłaszane przez firmy. Model ten zakłada, iż strategia przedsiębiorstwa zorientowanego na podjęcie wyzwań konkurencyjnych i rozwój musi uwzględniać trzy wymiary działania: ekonomiczny, ekologiczny i społeczny. Dwanaście pytań znajdujących się w kwestionariuszu (przedstawionych w tabeli 1.) miało charakter wskaźnikowy dla tych wymiarów (po cztery dla każdego). Model ten został między innymi przedstawiony w *Green Paper* dokumencie ogłoszonym przez Komisję Europejską w lipcu 2001. W dokumencie tym zaznaczono, iż coraz więcej firm europejskich podejmuje strategię społecznej odpowiedzialności, traktując to jako inwestycję w przyszłość mogącą mieć pozytywny wpływ na rentowność firmy. W przededniu wejścia Polski do UE interesujące

poznawczo i ważne praktycznie wydawało się sprawdzenie, w jakim stopniu polskie firmy są przygotowane do podjęcia strategii społecznej odpowiedzialności.

4.1. Hierarchia działań ważnych strategii społecznej odpowiedzialności firm

W tabeli 1 przedstawiono odpowiedzi przedstawicieli firm uporządkowane według wielkości udziału procentowego osób, które uznały dane działanie za bardzo ważne. Układ tej hierarchii wskazuje, iż w mniemaniu przeważającej większości respondentów najważniejsze dla przyszłości firmy są działania, mieszczące się w tradycyjnym modelu sukcesu firmy. Działania te są w znacznym stopniu wymuszane przez prawo, w szczególności te, które dotyczą aspektu finansowego. Dostateczna waga przywiązywana do troski o bezpieczne warunki i przyjazną atmosferę w pracy, przestrzegania praw człowieka oraz oszczędzanie surowców i energii częściowo może również wynikać z nakazów prawa, ale częściowo może oznaczać zamiar dobrowolnego podejmowania tych działań przez firmę. Na dole przedstawionej hierarchii znalazły się takie działania firmy na rzecz środowiska naturalnego, które nie są wymagane przez prawo, a na samym końcu pomoc zwalnianym pracownikom w przekwalifikowaniu i znalezieniu pracy. Te wyniki świadczą, iż firmy w niewielkim stopniu przejawiają odpowiedzialność za społeczny i środowiskowy wymiar swoich działań i nie włączają ich do strategii mogącej zapewnić w przyszłości konkurencyjność. Szczególnie uderzający jest brak troski o zwalnianych pracowników; z jednej strony wysoki poziom bezrobocia sprawia, iż zwalniani pracownicy nie są traktowani jako szczególnie ważna grupa interesariuszy, z drugiej strony właśnie ze względu na ów wysoki poziom ta pomoc jest im szczególnie potrzebna.

Tabela 4.1. Hierarchia działań ważnych dla przyszłości firmy

W jakim stopniu dla przyszłości Pana/Pani firmy ważne są następujące działania:	częstość w % N=800	
	bardzo ważne	dostatecznie ważne
8. Troska o dobre wyniki finansowe	87	9
9. Rzetelne wywiązywanie się ze zobowiązań finansowych (ZUS, urząd skarbowy, kredytodawcy itp.)	81	15

W jakim stopniu dla przyszłości Pana/Pani firmy ważne są następujące działania:	częstość w % N=800	
	bardzo ważne	dosyć ważne
10. Troska o bezpieczne warunki i przyjazną atmosferę pracy	75	23
11. Przestrzeganie praw człowieka	65	26
12. Ograniczanie przez firmę zużycia materiałów, energii, wody, emisji gazów, ścieków i odpadów	63	24
13. Doskonalenie systemu zarządzania	60	35
14. Inwestycje w badania i rozwój	48	36
15. Uwzględnianie praw i interesów społeczności lokalnej	30	45
16. Uwzględnianie kryteriów ekologicznych w wyborze dostawców	30	30
17. Monitoring wpływu na środowisko wytwarzanych produktów lub świadczonych usług	30	29
18. Zamieszczanie informacji dla odbiorców o wpływie produktów, usług na środowisko	22	24
19. Pomoc zwalnianym pracownikom w przekwalifikowaniu i znalezieniu pracy	15	27

4.2. Struktura strategii społecznej odpowiedzialności firmy

W oparciu o pytania zawarte we wspomnianym bloku podjęto próbę stworzenia definicji operacyjnej strategii społecznej odpowiedzialności firmy i narzędzia mierzącego jej wymiary. Definicja opierała się na założeniu istnienia trzech wymiarów strategii społecznej odpowiedzialności firm, tzn. wymiaru ekonomicznego, społecznego i ekologicznego. Wykonana analiza czynnikowa otrzymanych wyników miała charakter confirmacyjny wobec tych wymiarów. Umożliwiła ona wyłonienie trzech czynników odpowiadających modelowi tzw. *triple bottom line* i pozwoliła na pozytywną weryfikację teoretycznych założeń o strukturze społecznej odpowiedzialności biznesu.

Analizę czynnikową wykonano metodą głównych składowych z rotacją analityczną do struktury prostej metodą Varimax. Ze względu na postulowany model *triple bottom line* rotowano trzy czynniki i w rezultacie otrzymano klarowną strukturę tłumaczącą 50% wariancji i odpowiadającą założeniom teoretycznym. Wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 2. Wszystkie zmienne, z wyjątkiem jednej weszły

w skład poszczególnych czynników. Tą jedną była: *Pomoc zwalnianym pracownikom w przekwalifikowaniu i znalezieniu pracy.*

Tabela 4.2. Analiza czynnikowa działań ważnych dla przyszłości firmy (N=800)

W jakim stopniu dla przyszłości Pana/Pani firmy ważne są następujące działania:	Czynniki		
	I	II	III
Troska o dobre wyniki finansowe	,21	,41	,77
Inwestycje w badania i rozwój	,20	,15	,46
Rzetelne wywiązywanie się ze zobowiązań finansowych (ZUS, urząd skarbowy, kredytodawcy itp.)	-,01	,44	,48
Doskonalenie systemu zarządzania	,07	,62	,06
Przestrzeganie praw człowieka	-,03	,72	,10
Troska o bezpieczne warunki i przyjazną atmosferę pracy	,05	,70	,16
Uwzględnianie praw i interesów społeczności lokalnej	,13	,61	-,29
Pomoc zwalnianym pracownikom w przekwalifikowaniu i znalezieniu pracy	,34	,28	-,36
Monitoring wpływu na środowisko wytwarzanych produktów lub świadczonych usług	,76	,04	,04
Ograniczanie przez firmę zużycia materiałów, energii, wody, emisji gazów, ścieków i odpadów	,58	,13	,27
Uwzględnianie kryteriów ekologicznych w wyborze dostawców	,78	,05	,16
Zamieszczanie informacji dla odbiorców o wpływie produktów, usług na środowisko	,79	-,03	,01
Wartości własne	2,85	1,84	1,23
Procent wyjaśnianej wariancji	23,8	15,4	10,3
Procenty kumulowane	23,8	39,2	49,5

Uzyskane wyniki zostały następująco zinterpretowane:

Czynnik I. Odpowiedzialność ekologiczna

Ten wymiar odzwierciedla świadomość roli środowiska naturalnego w funkcjonowaniu firmy, w tradycyjnym modelu pomijaną lub niedocenianą. Jednak w ciągu ostatnich lat świadomość ta znacznie zyskała na znaczeniu czego dowodzą upowszechniające się i formalizowane

wskaźniki środowiskowe. Działania firmy, które złożyły się na ten wymiar mają na celu ochronę środowiska naturalnego poprzez ograniczanie negatywnych oddziaływań własnej wytwórczości oraz związanych z firmą interesariuszy. W skład czynnika I weszły następujące działania: *Zamieszczanie informacji dla odbiorców o wpływie produktów, usług na środowisko, Uwzględnianie kryteriów ekologicznych w wyborze dostawców, Monitoring wpływu na środowisko wytwarzanych produktów lub świadczonych usług, Ograniczanie przez firmę zużycia materiałów, energii, wody, emisji gazów, ścieków i odpadów.*

Czynnik II. Odpowiedzialność społeczna

Społeczny wymiar strategii społecznej odpowiedzialności firmy obejmuje jej relacje z pracownikami, klientami, dostawcami, społecznością lokalną, kontrahentami. Odzwierciedla on społeczne przyzwolenie na funkcjonowanie firmy i dlatego może mieć kluczowe znaczenie. Jednocześnie jest to aspekt najmniej wymierny i dlatego sprawiający największe trudności w procesie raportowania firm. Dominujące ładunki w tym czynniku uzyskały następujące zmienne: *Przestrzeganie praw człowieka; Troska o bezpieczne warunki i przyjazną atmosferę pracy; Doskonalenie systemu zarządzania; Uwzględnianie praw i interesów społeczności lokalnej.*

Czynnik III. Odpowiedzialność ekonomiczna

Ten czynnik odwołuje się do działań, które mają wpływ na jej sukces w najbardziej tradycyjnym rozumieniu, czyli działań ekonomicznych. Utworzyły go następujące zmienne: *Troska o dobre wyniki finansowe, Inwestycje w badania i rozwój, Rzetelne wywiązywanie się ze zobowiązań finansowych (ZUS, urząd skarbowy, kredytodawcy itp.).*

4.3. Indywidualne determinanty strategii społecznej odpowiedzialności

Jednym z pytań jakie stawiano sobie w przeprowadzonych badaniach było pytanie o to, czy istnieją jakieś cechy różnicujące firmy bądź osoby uczestniczące w badaniu ze względu na wyodrębnione czynniki. Wśród charakterystyk indywidualnych taką cechą okazała się płeć. Różnice w wynikach czynnikowych między kobietami i mężczyznami zostały przedstawione w tabeli 3. Wynika z niej, iż kobiety różnią się istotnie od mężczyzn w czynniku II, czyli odpowiedzialności społecznej, a więc kobiety w większym niż mężczyźni stopniu przejawiają troskę o dobro

i poszanowanie praw zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych interesariuszy firmy. Ten wynik po raz kolejny potwierdza wysuwaną w etyce biznesu tezę o większej wrażliwości moralnej kobiet niż mężczyzn.

Tabela 4.3. Różnice w wynikach czynnikowych kobiet i mężczyzn

Czynniki	Wyniki czynnikowe			
	kobiety	mężczyźni	F	P
Czynnik I. Odpowiedzialność ekologiczna	,09	-,02	1,6	,20
Czynnik II. Odpowiedzialność społeczna	-,23	,05	9,5	,00
Czynnik III. Odpowiedzialność ekonomiczna	,14	-,03	3,5	,06

4.3. Indywidualne determinanty strategii społecznej odpowiedzialności

Wśród charakterystyk instytucjonalnych najważniejszą cechą różniącą okazała się sytuacja firmy. W tabeli 4. zostały przedstawione wyniki czynnikowe firm, które określiły się jako rozwijające się oraz takie, których sytuacja się pogarsza. Jak wynika z tej tabeli te dwie grupy firm różnią się między sobą we wszystkich trzech czynnikach. Oznacza to, że firmy znajdujące się w dobrej sytuacji ogólnej przywiązują większą wagę do strategii społecznej odpowiedzialności firmy we wszystkich trzech jej wymiarach. Interpretacja tego wyniku może być dwójaka. Z jednej strony, można utrzymywać, że to właśnie ta strategia przyczynia się do powodzenia firmy, z drugiej zaś można twierdzić, iż na społeczną odpowiedzialność mogą pozwolić sobie firmy, które nie muszą się troszczyć przede wszystkim o przetrwanie. Zapewne na kierunek tej zależności ma wpływ otoczenie, które może w większym lub mniejszym stopniu nagradzać społeczną odpowiedzialność firm. Otoczenie to może być zróżnicowane jak wskazuje *Responsible Competitiveness Index 2003* sporządzony przez Centrum w Kopenhadze. Polska znajduje się w tym rankingu na 40 miejscu wśród 51 krajów branży pod uwagę, co może być interpretowane jako otoczenie bardzo słabo nagradzające społeczną odpowiedzialność. Bardziej zasadne jest zatem przypuszczenie, że społeczna odpowiedzialność jest przez badane firmy traktowana raczej jako długoterminowa inwestycja, zaś firmy znajdujące się w gorszej kondycji ekonomicznej nie mogą sobie na nią pozwolić, ponieważ muszą walczyć o utrzymanie się na rynku.

Tabela 4.4. Różnice w wynikach czynnikowych firm rozwijających się i firm znajdujących się w pogarszającej się sytuacji

Czynniki	Wyniki czynnikowe			
	Firmy rozwijające się	Firmy, których sytuacja pogarsza się	F	P
Czynnik I. Odpowiedzialność ekologiczna	-,11	,01	4,74	,03
Czynnik II. Odpowiedzialność społeczna	-,10	,16	6,69	,01
Czynnik III. Odpowiedzialność ekonomiczna	-,09	,11	3,93	,04

Inną zmienną różnicującą istotnie ($p < 0.00$) badane firmy ze względu na czynnik III, czyli odpowiedzialność ekonomiczną okazał się fakt współpracy tych firm z partnerami z krajów UE. Firmy, które mają taką współpracę przejawiają większą troskę o wyniki ekonomiczne, rzetelne wywiązywanie się ze zobowiązań finansowych, są bardziej chętne do inwestowania w badania i rozwój.

5. Rozumienie funkcjonowania etyki przez polskie środowisko biznesu

Na podstawie przeprowadzonych szczegółowych badań i dokonanych przez nasz Zespół interpretacji można pokusić się o wysnuć ogólniejszych wniosków natury aksjologicznej. Dotyczą one roli jaką przypisuje środowisko polskiego biznesu samej etyce w życiu zawodowym jak i osobistym.

5.1. Wpływ menedżera przestrzegającego norm etycznych na powodzenie firmy

Aż 88% ankietowanych menedżerów uważa o istnieniu pozytywnej korelacji pomiędzy etycznym postępowaniem menedżerów a powodzeniem firmy. W znaczącej mniejszości są przedstawiciele kierownictwa firm, którzy stwierdzają, że menedżer przestrzegający normy etyczne nie przyczynia się do powodzenia firmy. Tak uważa tylko 4% badanych

zaś dalsze 5% sądzi, że nie ma większego znaczenia dla firmy etyczne zachowanie menedżera.

Analiza zawarta w raporcie ukazuje również, co budzić może optymizm, że firmach odnoszących sukces aż 93,3%, a firmach o stabilnej sytuacji 88,6% (a więc w tych, które dają sobie radę) menedżerów widzi pozytywny związek pomiędzy przestrzeganiem norm etycznych a powodzeniem firmy. Natomiast w firmach, w których pogarsza się sytuacja na rynku, czyli które w pewnym procencie będą wyeliminowane z działalności gospodarczej, procent ten jest znacząco niższy i wynosi tylko 80,9% menedżerów, którzy są skłonni uznać przestrzeganie norm etycznych jako czynnik wspomagający sukces firmy.

Wynikać może z tego prognoza długookresowa, sprowadzająca się do stwierdzenia początku działania procesów rynkowych eliminujących przedsiębiorstwa, w których kierownictwo nie uwzględniło pozytywnej roli etyki.

Po drugie mamy empiryczny dowód w postaci rozkładu wyników odpowiedzi, że deklaracja przeświadczenia o pozytywnej korelacji pomiędzy efektywnością a etycznością działania jest powszechna. Na ile jednak odpowiada ona rzeczywistości przekonaniu wynikającemu z własnego doświadczenia działania, w realiach specyfiki polskiego rynku, możemy dopiero się przekonać dokonując analizy porównawczej wyników odpowiedzi jakie padły na powyższe pytanie, z wynikami odpowiedzi, dotyczącymi, jednego z ostatnich zadanych pytań. Dzięki jego konstrukcji, polegającej na skierowaniu uwagi osób odpowiadających na temacie pytania mimowolnie czyli z mniejszą autokontrolą, a tym samym bardziej szczerze, zostają ujawnione rzeczywiste doświadczenia i przeświadczenia na temat interesującego nas wniosku.

5.2. Czy dzieci wychowane w przekonaniu, że nigdy nie można łamać norm moralnych mogą być narażone na niepowodzenie w życiu?

Na tak sformułowane pytanie najwięcej, w tym przypadku 27,2% respondentów, skłonne było stwierdzić, że bezkompromisowe podejście do przestrzegania norm etycznych, raczej naraża na trudności życiowe, 22,4% sądzi, że tak, a 8,2% nawet zdecydowanie stwierdza, że dzieci wychowane w przekonaniu, że nigdy nie można łamać norm moralnych mogą być narażone na niepowodzenie w życiu. Natomiast 15,1% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, 13,6% że nie, 10,1% że zdecydowanie nie.

Wynikać z tego mogą wnioski, że zachowanie bezkompromisowości moralnej dla 57,8% nie prowadzi do podjęcia skutecznych działań go-

spodarczych, a w domyśle wiąże się z postawą heroiczną lub wręcz jest naiwnością.

Z drugiej strony aż 30,8% respondentów skłonne jest zaprzeczyć pogładowi jakoby dzieci wychowane w przekonaniu, że nigdy nie można łamać norm moralnych doświadczą niepowodzeń życiowych.

Możemy interpretować ten wynik skłaniając się do optymistycznych wniosków, że stosunkowo duży procent ludzi działających w gospodarce wierzy w możliwość zachowania czystości moralnej. Odpowiedzi mogą skłaniać również do optymistycznego wniosku czy ostrożnej hipotezy, że 30,8% respondentów w etosie czystości moralnej przewiduje adekwatny dla przyszłości wzorzec zachowania.

5.3. Czy mimo tego wychowywali by lub doradzali by Państwo wychowanie dzieci w przekonaniu, że nigdy nie można łamać norm moralnych?

Na to pytanie, i co daje najbardziej do myślenia, aż 89% deklaruje mimo tego wychowanie dzieci w przekonaniu, że nigdy nie można łamać norm moralnych, a tylko 9% nie będzie propagowało wśród dzieci etosu czystości moralnej. Frapującym pytaniem jest co skłania respondentów do takiej odpowiedzi. Dlaczego mianowicie jest tak wysoki procent odpowiedzi deklarujących propagowanie etosu czystości moralnej pomimo własnego przeświadczenia o jego nieskuteczności jako drogowskazu działania w świecie biznesu? Jedną z możliwych odpowiedzi polega na stwierdzeniu, że w naszej tradycji przestrzeganie wszelkich zasad, w tym przypadku norm kojarzy się z bezinteresownością i prowadzić może do sytuacji wymagających heroizmu.

5.4 Występowanie okoliczności usprawiedliwiających nieprzestrzeganie norm etycznych

Aż 65% respondentów uważa, że zawsze czyli bez względu na okoliczności należy przestrzegać norm moralnych. Natomiast 30% respondentów wskazuje na nieliczne okoliczności usprawiedliwiające łamanie norm moralnych, 3% wskazuje na dość liczne, a 1% nawet na bardzo liczne okoliczności, będące powodem do nieprzestrzegania norm moralnych.

Tu sytuacja się komplikuje. Większość respondentów zdaje się odpowiadać bardziej tak jak jest to uznane w środowisku niż chyba deklaruje swoją niezłomną postawę moralną. Co więcej, wedle współczesnej etyki

biznesu istnieją sytuacje, w których należy wręcz dla zachowania ważniejszych norm moralnych poświęcić normy niższe. Dlatego skłonność 65% respondentów nie powinna prowadzić do jedynie optymistycznych wniosków, ale również budzić refleksję nad pewną nieadekwatnością pojęcia o zastosowaniu norm moralnych w współczesnym życiu gospodarczym. Przychylenie się większości respondentów, i w tym przypadku, do propagowania wzorca czystości moralnej, może skłaniać do wniosku, że tak szlachetne intencje uczynią z moralności nie możliwy do praktycznego zastosowania zespół wzniesłych postulatów.

5.5. Miejsce zamieszczania standardów etycznych

Na to pytanie aż 63% respondentów wymieniło jako faktyczne bądź postulowane miejsce zamieszczania standardów etycznych regulamin, 32,9% status a tylko 14,6% w kodeksie etycznej lub dobrej praktyki.

Znamiennym jest też fakt, że miejscem zamieszczania lub postulowania wprowadzenia standardów etycznych są przede wszystkim dokumenty o charakterze prawno-organizacyjnym a nie charakterystyczne dla funkcjonowania etyki czyli kodeksy. Może to prowadzić do pewnej hipotezy, że ciągle etyka traktowana jest jako jedynie tworząca fundamentalne zasady działania organizacji lub stanowi dodatek wspierający przestrzeganie prawa. Natomiast w mniejszości pozostają respondenci reprezentujący pogląd, że etyka to samodzielna dziedzina przyczyniająca się do nowoczesnego rozwiązywania problemów osobistych i organizacyjnych.

5.6. Forma standardów etycznych w firmie

W przeświadczeniu badanych aż w 94,6% firm obowiązują standardy etyczne w tym są to: normy zwyczajowe funkcjonujące w 78,5% przedsiębiorstw, a w 57,8% firm normy obowiązujące zostały spisane w formie dokumentu.

Z analizy formy standardów etycznych w firmie możemy dowiedzieć się, że mamy do czynienia z funkcjonowaniem norm zwyczajowych w większym stopniu, bo aż o 21,3%, niż z normami spisanyymi w formie dokumentów.

Z jednej strony widzimy wyraźnie jak w wielu firmach można wprowadzić elementy programów etycznych.

Z drugiej strony jest to wskazówka, że nasza kultura, również organizacyjna ma charakter mniej sformalizowany i dlatego też programy

etyczne powinny być wprowadzane z dużą ostrożnością i dbałością o zachowanie specyfiki naszego rozumienia etyki i uwzględnieniem faktu naszego stosunku do sztywnych regulacji.

5.7. Cel, któremu służą zasady i normy moralne

2/3 respondentów uważa, że normy i zasady moralne pełnią funkcję utrzymania porządku społecznego, żeby nie powiedzieć publicznego, a 13% sądzi, że etyka normatywna służy jedynie do ograniczania działań ludzi bezwzględnych, 9% uważa że ma za zadanie chronić słabsze jednostki a 3% sądzi nawet, że zadaniem etyki normatywnej jest zaspakajanie interesów ludzi biernych i nieudolnych, natomiast tylko 3% stwierdza, że etyka normatywna może służyć innym celom i ma inne zadania do spełnienia.

Rozkład odpowiedzi na to pytanie potwierdza przypuszczenie, że bardzo wysoko sięgają nadzieje z możliwością wykorzystania regulacji etycznych i w większości przypadków mają one charakter prospołeczny. Brak jest natomiast wskazania na upatrywanie w etyce normatywnej narzędzia rozwiązywania problemów osobistych tak w życiu zawodowym jak i indywidualnym.

Ogólne płynące z badań wnioski sprowadzają się do stwierdzenia konieczności wprowadzania programów etycznych i stałych szkoleń, które by obiektywne wymogi organizacyjne, polegające na potrzebie zastosowania etyki w biznesie, adoptowały do specyfiki naszej kultury. Wtedy odsuniemy grożące nam niebezpieczeństwo uczynienia z etyki szacownej, co prawda, dziedziny ale niemającej zastosowania w uprawianiu działalności gospodarczej.

Włodzimierz Pańków, Barbara Gąciarz

Dialog społeczny w Polsce w okresie adaptacji polskiej gospodarki do wymogów UE

Uwagi wstępne

Dialog społeczny był swoistym, nie nazwanym ideałem polskiej transformacji ustrojowej od czasów Sierpnia '80. Ten niewyartykułowany w odrębnej formie zespół norm, określający sposób formułowania polityki państwa i przyjmowania konkretnych decyzji rządowych, był niewątpliwie fundamentem koncepcji funkcjonowania społeczeństwa polskiego w okresie transformacji ustrojowej, przyjmowanej przez przywódcze kręgi ówczesnej opozycji, a wkrótce – przywództwo polityczne nowego państwa polskiego, u progu lat 90. Idea wyrażana wielokrotnie przez ówczesne elity intelektualno-polityczne: „zanim przejmemy władzę polityczną, budujemy społeczeństwo obywatelskie zdolne do kontrolowania władzy”, była wyrazem takiej właśnie filozofii budowania nowych stosunków społecznych (Pańków, Gąciarz 1997).

Taki sposób traktowania społeczeństwa obywatelskiego, a więc i dialogu społecznego pomiędzy władzą polityczną a tym społeczeństwem, oznaczał w gruncie rzeczy wybór określonej opcji ustrojowej. Przesądził on bowiem o wprowadzeniu do ustroju państwa, obok tradycyjnych jego instytucji i mass-mediów, czegoś w rodzaju załączków

piątej władzy. Należy, zresztą, przypomnieć, iż ich istnienie jest przewidziane w Konstytucji III Rzeczypospolitej, uchwalonej 2 kwietnia 1997 roku. Art. 20 Konstytucji stwierdza, że „społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”.

Stopień wdrożenia tej zasady konstytucyjnej w praktykę ustrojową i gospodarczą zależy jednak, jak się okazuje, od charakteru aktualnego układu politycznego, a więc od sposobów i rezultatów funkcjonowania rynku politycznego. Jeśli wierzyć w oceny ferowane przez większość naszych respondentów, to można powiedzieć, że ten, który dominuje w Polsce w ostatnich latach zakłada, raczej, tzw. „miękką”, a więc bardzo ograniczoną realizację tej zasady ustrojowej, zakładającej pewien *consensus* głównych sił społecznych i politycznych kraju.

Niniejszy raport jest próbą diagnozy i prognozy procesów dialogu społecznego w Polsce, na poziomie ogólnospołecznym, przy czym próba ta nie uwzględnia ważnej problematyki dialogu związanej z sytuacją polskiej wsi i rolnictwa, a więc również działającymi tam, rzeczywistymi lub potencjalnymi partnerami społecznymi. Zrezygnowaliśmy z uwzględnienia tej problematyki z uwagi na pewną tradycję odrębnego jej ujmowania, chociaż nasze badania do pewnego stopnia potwierdzają możliwość, a nawet konieczność włączenia jej do ogólnej problematyki dialogu społecznego. Istnieją w tej sprawie również odmienne stanowiska, których nie należy lekceważyć. Kompleksowe, systemowe ujęcie problematyki dialogu społecznego będzie wymagało m.in. rozstrzygnięcia dylematu łącznego lub rozdzielnego ujmowania „miejskiego” i „wiejskiego” dialogu społecznego.

Przygotowując niniejszy raport zastosowaliśmy jakościowe podejście do badania zasadniczych problemów dialogu społecznego; wydało się ono nam względnie ekonomiczne i skuteczne, a równocześnie dające możliwość pogłębionego spojrzenia na procesy i zjawiska z tym dialogiem związane. W podejściu tym główną podstawą do formułowania tez i hipotez są pogłębione wywiady z respondentami reprezentującymi najważniejszych, realnych bądź potencjalnych uczestników społeczno-instytucjonalnych dialogu społecznego: organizacji pracobiorców, organizacji pracodawców, urzędów państwowych i partii politycznych. W trakcie naszych badań przeprowadziliśmy 50 takich wywiadów, które łącznie z innymi informacjami zebranymi w trakcie analizy oficjalnych i nieoficjalnych dokumentów badanych organizacji oraz publicznych wypowiedzi ich liderów, stanowiły podstawę do opracowania 10 monografii wymienionych wyżej organizacji. Monografie te obejmują między innymi: definiowane przez tych uczestników obszary

problemowe i konfliktowe współczesnej Polski, elementy tożsamości tych zbiorowych uczestników, funkcjonujące wyobrażenia i stereotypy dotyczące ich przewidywanych wzajemnych zachowań, trudności, zagrożenia i bariery w komunikowaniu się i porozumiewaniu oraz możliwości, sposoby i warunki przezwyciężenia trudności, zagrożeń i barier dialogu społecznego w Polsce. Monografie te stanowiły zasadniczą podstawę dla opracowania końcowego raportu analityczno-syntetycznego, który stanowi w efekcie próbę konfrontacji i elementów porównawczej analizy opinii i poglądów charakterystycznych dla objętych przez nas badaniami zbiorowych uczestników dialogu społecznego.

Mamy świadomość ograniczeń tego rodzaju podejścia, które nie pozwala na powoływanie się na statystyczne prawidłowości czy korelacje. Należy podkreślić, że mamy tu do czynienia z próbą konfrontacji i uporządkowania różnych punktów widzenia, ocen i poglądów na ważny społeczny i polityczny problem, które mogą być, jak sądzimy, dobrym punktem wyjścia do dalszych badań, a także publicznej debaty na temat potrzeb, możliwości i barier dialogu społecznego w Polsce.

Opis i diagnoza aktualnego stanu dialogu społecznego

Na 18 stronach internetowych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej czytelnik może znaleźć dużo informacji poświęconych problematyce dialogu społecznego w Polsce. Obejmują one takie zagadnienia jak: samo pojęcie dialogu społecznego, podstawy prawne i organizacja dialogu społecznego w Polsce, w tym szczególnie skład, kompetencje i organizację pracy Komisji Trójstronnej ds. Społeczno-Gospodarczych. Opisana jest również działalność tej Komisji, przedstawione jest jej 7 zespołów problemowych oraz efekty ich działalności. Znajdujemy tu m.in. informację, że zgodnie z uchwałą Rady Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych z dnia 27 kwietnia 1999 roku porozumienie to zawiesiło swój udział w pracach Komisji Trójstronnej. Na forum Komisji Trójstronnej trwały lub trwają prace dotyczące hutniczego pakietu socjalnego, programu restrukturyzacji przemysłu obronnego, pakietu osłon socjalnych dla pracowników przemysłu azbestowego, strategii dla przemysłu lekkiego na lata 1999–2002 oraz programu restrukturyzacji górnictwa i przetwórstwa siarki oraz branży energetycznej.

Jak więc widać, oficjalny obraz dialogu społecznego w Polsce przedstawia się imponująco. Jednak z wypowiedzi naszych respondentów

reprezentujących partnerów społecznych dialogu wynika, że obecnie naprawdę skutecznie pracującym zespołem jest tylko Zespół Trójstronny ds. Ustalania Najniższego Wynagrodzenia, który od 1998 odbył 8 posiedzeń, zajmując się wypracowaniem stosowanej metodologii wyznaczania poziomu najniższego wynagrodzenia oraz okresowym ustalaniem tegoż wynagrodzenia.

Warto też podkreślić, w oparciu o opinię pracowników MPiPS i ich partnerów społecznych dialogu, że ministerstwo to utrzymuje bardzo dużo kontaktów ze swoim otoczeniem, organizuje dużo spotkań i negocjacji, co zresztą znalazło również odbicie na stronach internetowych MPiPS poświęconych dialogowi społecznemu. Trudno powstrzymać się przed sformułowaniem pytania, czy ta rozbudowana aktywność o charakterze cząstkowym, zindywidualizowanym i częściowo incydentalnym nie odbywa się kosztem działań mających służyć instytucjonalizacji dialogu społecznego.

Niejako przeciwieństwem dość optymistycznego obrazu dialogu społecznego przedstawionego w opracowaniach i dokumentach MPiPS jest jego obraz przedstawiony w tzw. „Czarnej księdze dialogu społecznego w Polsce” opracowanej przez OPZZ. Księga ta, obejmująca okres zaledwie dziesięciu miesięcy, tzn. od momentu powołania rządu koalicji AWS-UW do końca września 1998 roku, zawiera na ponad 40 stronach szereg faktów charakteryzujących, zdaniem działaczy i ekspertów OPZZ, takie działania rządu jak: blokowanie rozmów z partnerami społecznymi, naruszanie praw związków zawodowych oraz ograniczanie obowiązujących już praw pracowniczych. Podobnie jak w przypadku obrazu dialogu przedstawionego przez MPiPS, również w obliczu dokumentacji opracowanej przez OPZZ, socjolog powinien zachować dystans i ostrożność, choć nie oznacza to lekceważenia tego rodzaju źródeł informacji, pokazujących pewien jednostronny, ale charakterystyczny punkt widzenia. Powinien on pamiętać sentencję jednego z klasyków socjologii R. Mertona, że „jeśli ludzie uznają pewne sytuacje za rzeczywiste, to stają się one rzeczywiste w swoich konsekwencjach”.

Niemożność lekceważenia tego rodzaju krytycznej dokumentacji wynika również z faktu, że inne materiały, na których oparty jest niniejszy raport – a przede wszystkim wypowiedzi naszych respondentów uzyskane w trakcie pogłębionych wywiadów – w poważnym stopniu potwierdzają ów krytyczny obraz.

Jeśli chodzi o cechy dialogu społecznego postrzegane przez respondentów, szczególnie reprezentujących partnerów społecznych i ugrupowania polityczne, to w pierwszej kolejności wymieniane są następujące:

- **Polityzacja**, a nawet swoista etatyzacja dialogu związana z uczestnictwem partnerów społecznych w ugrupowaniach politycznych,

a nawet instytucjach państwowych. Cecha ta szczególnie źle jest oceniana przez pracodawców, którzy spotykają niektórych swoich partnerów raz w roli związkowców, innym razem zaś – w roli członków lub koalicjantów strony rządzącej.

- **Instrumentalność** w traktowaniu regulacji prawnych określających zasady prowadzenia dialogu społecznego; szczególnie odnosi się to, w opinii partnerów społecznych do aktualnej ekipy MPiPS. Znalazło to m.in. wyraz w dokumentacji gromadzonej przez OPZZ w postaci opracowania „Czarna księga dialogu społecznego w Polsce” (maszynopis).
- **Słaba instytucjonalizacja** dialogu, i to na różnych poziomach, związana z brakiem jego umocowania ustawowego, niedorozwojem organizacyjnym partnerów, brakiem, bądź niedorozwojem struktur instytucjonalnych, słabością, bądź nieobecnością porozumień podlegających egzekucji.
- **Personalizacja** czy też personifikacja dialogu społecznego, oznaczająca nadmierne uczestnictwo indywidualnych, a nie instytucjonalnych aktorów, szczególnie ze strony państwa i pracodawców.
- **Fragmentaryzacja** dialogu społecznego, polegająca na ograniczeniu jego form do kontaktów i stosunków bilateralnych, zarówno pomiędzy instytucjami państwowymi i pracobiorcami, jak i pomiędzy pracobiorcami i pracodawcami.
- **Pozorność dialogu**, polegająca na spełnianiu przez niego funkcji instrumentalnych (wzajemne legitymizowanie się), a nie merytorycznych, bądź na ograniczaniu się wyłącznie do „słabych” form dialogu; przejawem takiej pozorności jest bezalternatywność propozycji przedstawianych przez któregoś z uczestników dialogu, najczęściej zaś przez stronę rządową.
- **Ideologizacja dialogu**, polegająca na odwoływaniu się głównie do symboli i wartości, wzajemnym, bądź jednostronnym oskarżaniu się o minione czyny lub zaniechania, wyrażaniu takich czy innych emocji i resentymentów, głównie o charakterze negatywnym.
- **Ekskluzywność** dialogu, polegająca na dobieraniu sobie, szczególnie przez stronę rządową, „swoich” czy też uprzywilejowanych partnerów, zarówno do negocjacji, jak i do zawierania porozumień; uniemożliwia ona rozstrzygnięcie konfliktów z innymi partnerami zgodnie z regułami prawno-formalnymi.
- **Zawężanie** dialogu do problemów niejako wtórnych, których rozwiązanie jest niemożliwe z uwagi na ograniczenia stwarzane przez wybory i rozstrzygnięcia dotyczące parametrów „wyższego rzędu”, a podejmowane i przyjmowane przez instytucje czy aktorów znajdujących się poza zasięgiem instytucji dialogu społecznego.

- Niedorozwój lub zupełny **brak tzw. intelektualno-eksperckiego zaplecza** uczestników dialogu społecznego, a szczególnie społecznych partnerów. Choć sukcesy najbardziej znanych, historycznych aktów tego dialogu, takich jak Porozumienia Sierpniowe czy Porozumienia Okrągłego Stołu, zostały osiągnięte właśnie dzięki aktywności tego zaplecza, w ostatnich latach partnerzy społeczni nie przywiązywali wielkiej wagi do jego rozwijania. Również strona rządowa jest zaskakiwana pojawianiem się takich np. problemów, jak nadmierny wzrost bezrobocia, choć dysponuje licznymi – acz nieskutecznymi – zespołami tzw. ekspertów.

Przyczyny zaniku lub osłabienia dialogu społecznego w ostatnim okresie

Jak już wspominaliśmy, najmniej korzystną diagnozę stanu dialogu społecznego przedstawiły ugrupowania obecnej opozycji, politycznej i związkowej, ale również szereg wypowiedzi liderów Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego „Solidarność” wskazuje zarówno na słabości tego dialogu, jak i na przyczyny jego osłabienia w ostatnich latach. Zgromadzone dane pozwoliły nam na sformułowanie następujących sposobów wyjaśnienia ograniczeń, blokad lub zaniku dialogu społecznego, które mniej lub bardziej trafnie określają przyczyny tych niekorzystnych, zdaniem większości naszych respondentów, tendencji.

1. Ograniczenia wynikające z procesów globalizacji i integracji polskiej gospodarki z gospodarką światową, w tym szczególnie z systemem gospodarczym Unii Europejskiej

Od pierwszych lat polskiej transformacji wielu polityków i przedsiębiorców, a także analityków zwracało uwagę na fakt, że otwieranie się polskiej gospodarki na świat, którego efektem jest m.in. wchodzenie na polski rynek międzynarodowych korporacji i instytucji finansowych, ogranicza skuteczność funkcjonowania instytucji demokracji społecznej. Bardzo ważne – a niekiedy najistotniejsze – dla polskiej gospodarki decyzje coraz częściej zapadają i będą zapadać poza zasięgiem działania polskich instytucji przedstawicielskich i władz wykonawczych. Powoduje to nasilenie pozorności i swoistą teatralizację procesów

demokratycznych ograniczonych do sceny publicznej państwa narodowego. Coraz częściej to, co naprawdę ważne, dzieje się poza tą sceną, chociaż jest ona zachowywana dla stworzenia pozorów, że to, co się na niej dzieje, ma znaczenie praktyczne.

Powyższa prawidłowość odnosi się również do takich czy innych form dialogu społecznego. Wystarczy przypomnieć zarzuty, które były stawiane wobec procesu i efektu Okrągłego Stołu w roku 1989 – wielu polityków, którzy do tego stołu nie zostali zaproszeni, twierdziło, że gros postanowień, które przy nim zostały podpisane podjęto w bardziej intymnych warunkach (wille w Magdalence), w mniejszej lub większej odległości od miejsca oficjalnych negocjacji. Nie było przypadkiem, że po tym akcie ostentacyjnej jawności życia publicznego w polskich przedsiębiorstwach postkomunistycznych trwał proces ograniczania form dialogu społecznego i współdecydowania rozwiniętych, mimo oporu władz komunistycznych, w ostatniej fazie funkcjonowania socjalizmu realnego w Polsce.

Zjawiska te, interpretowane przez część działaczy i ekspertów samorządowych i związkowych, jako proces „oczyszczania przedpola” dla prywatyzacji przyniosły zamierzone efekty, chociaż również nasiliły opór pracowników przeciwko przekształceniom własnościowym. W tych warunkach negocjacje zorientowane na podpisanie „Paktu o przedsiębiorstwie” nie były czymś przypadkowym, tak samo jak nie można szczególnie się dziwić, że zarówno rezultaty tego Paktu, jak i instytucja, która się w jego rezultacie zrodziła, tzn. Komisja Trójstronna ds. Społeczno-Gospodarczych okazały się stosunkowo nietrwałe, szczególnie po podjęciu przez zwycięską koalicję prawicową nowego pakietu reform ustrojowych, a także branżowych. Wszystkie one i konieczność ich podjęcia były uzasadniane, mniej lub bardziej, wymogami włączenia się Polski w zachodni system gospodarczy, a szczególnie wejściem naszego kraju do Unii Europejskiej.

2. Ograniczenia będące skutkiem koniecznego, zdaniem niektórych, woluntaryzmu władz państwowych w procesie realizacji reform ustrojowych i branżowych

Zwycięska prawicowa koalicja prowadziła kampanię wyborczą, a następnie realizowała ogromny pakiet reform pod hasłami dokończenia rewolucji rozpoczętej na przełomie dekady lat 80. i 90. Jest rzeczą zrozumiałą, że przy zastosowaniu takiej rewolucyjnej (bądź, jak kto woli „rewolucyjnej”) formuły przemian nie było wiele miejsca na

prowadzenie rzeczywistego dialogu z partnerami społecznymi. Z jednej strony bowiem, bardzo silnie podważano sens i efekty reformatorskich działań poprzedniej koalicji i ekipy rządzącej. Przez długi okres trwał intensywny monolog „rewolucjonistów” i reformatorów na temat zaniechań z okresu lat 1993–1997, w którym zupełnie pomijano prace nad Konstytucją uwieńczone jej uchwaleniem, czy chociażby powołanie, uchwałą Rady Ministrów, Komisji Trójstronnej ds. Społeczno-Gospodarczych i jej udane, w początkowym okresie, funkcjonowanie. Część przygotowanych przez ekipę SLD-PSL i wynegocjowanych z partnerami społecznymi projektów reform została zlekceważona, zakwestionowana lub w istotnym stopniu przekształcona. Zniechęciło to ustępujące władze oraz niektórych partnerów społecznych do uczestnictwa w jakimkolwiek dialogu społecznym, tym bardziej, że ich do takiego dialogu nikt nie zapraszał, a wręcz przeciwnie – trwał jednostronny monolog oskarżeń, potępień i kwestionowania zasług poprzedników. Realizacja tego etapu reform była podporządkowana logice rewolucji i hasłom dekomunizacji i lustracji.

Partie, które przeszły w tym okresie do opozycji, na czele z SLD, nie były zainteresowane takimi działaniami, które powinny być realizowane przez tzw. „dobrą” czy konstruktywną opozycję; nie czuły się one zobowiązane do bieżącego krytykowania czy „punktowania” decyzji i działań podejmowanych przez nową koalicję, co również nie sprzyjało nasilaniu dialogu społecznego, choćby na forum Parlamentu. W dyskursie obu stron, tzn. rządzącej koalicji i opozycji, często dominowały elementy ekspresji skupionej wokół problemów wartości i symboli, kosztem wątków, które mogły dotyczyć rozwiązywania konkretnych problemów.

W tych warunkach, chociaż nie zawsze było to wyraźnie artykułowane, strona rządowa stosowała zasadę daleko posuniętego woluntaryzmu działań reformatorskich, w których negocjacje, a nawet konsultacje z opozycją, a także z rzeczywistymi partnerami społecznymi uznawane były za niepotrzebną stratę czasu. Tendencja ta była wzmacniana przez nadmierną koncentrację rządzącej koalicji na wzajemnych uzgodnieniach pomiędzy poszczególnymi jej członkami – dotyczyły one obsady stanowisk, koncepcji programowych i konkretnych rozwiązań w różnych obszarach reformowanej rzeczywistości.

Bardzo skomplikowana często materia przygotowywanych i realizowanych reform była trudnym „orzechem do zgryzienia” dla przedstawicieli partnerów społecznych przywoływanych przez reformatorów do uczestnictwa w ewentualnych konsultacjach czy negocjacjach. W tej sytuacji, również w przypadkach, w których stosowano zasady partnerstwa i współdecydowania, dialog okazywał się pozorny. Dla części

reformatorów i ich doradców wspomniany woluntaryzm i związana z nim arbitralność decyzji były jedyną słuszną formułą realizacji reform; spowodowało to zniechęcenie wielu strategicznych grup społeczno-zawodowych, których interesy były przez reformy naruszane, do ich wspierania lub uczestnictwa w ich realizacji.

Powyższy styl działania sprzyjał trwałemu uwolnieniu się decydentów od oddolnej kontroli społecznej, już nie tylko w trakcie realizacji reform, ale i w normalnym rządzeniu czy administrowaniu krajem. Osłabienie lub zawieszenie dialogu społecznego, blokada kanałów artykulacji interesów społecznych – to były swoiste sposoby „negatywnej instytucjonalizacji” nieodpowiedzialności różnej kategorii polskich decydentów, podejmujących decyzje w obszarach: politycznym, gospodarczym i społecznym (Hausner, Marody 2000: 117).

3. Ograniczenia wynikające z podporządkowania działań związków zawodowych politycznym celom głównych obozów politycznych

Po krótkim okresie odzyskania lub umocnienia przez NSZZ „Solidarność” swojej tożsamości związkowej, co wyraziło się m.in. w udziale posłów wywodzących się z tego związku w obaleniu „solidarnościowego rządu” H. Suchockiej, związek ten nabierał coraz silniejszych cech ugrupowania politycznego, organizując w okresie rządów SLD-PSL szereg demonstracji i manifestacji, które nie zawsze można było usprawiedliwić potrzebą obrony interesów pracowniczych. Okres ten był czasem względnej prosperity gospodarczej, wzrostu płac i wyraźnego obniżenia stopy bezrobocia, szczególnie w drugiej jego fazie. Część naszych respondentów wiąże fakt osłabienia dialogu społecznego z momentem zerwania przez NSZZ „S” negocjacji, w ramach Komisji Trójstronnej, dotyczących wskaźnika wynagrodzeń na rok 1997; sądzą oni, że był to pierwszy istotny akt rozpoczynającej się właśnie parlamentarnej kampanii wyborczej.

Podobnie oceniane są, przez naszych innych respondentów, zarówno manifestacje organizowane, za rządów koalicji AWS-UW, przez OPZZ, jak również oficjalne zawieszenie uczestnictwa tej organizacji w pracach Komisji Trójstronnej oraz zwrócenie się przez tę organizację ze skargą na działania i zaniechania Rządu do Międzynarodowej Organizacji Pracy. Należy jednak stwierdzić, że nawet niektórzy respondenci spośród liderów NSZZ „S” przyznają, że te działania OPZZ miały uzasadnienie merytoryczne; co więcej, obarczają oni winą za zaistniałą sytuację „solidarnościowego” Ministra Pracy i sądzą, że istnieją podstawy do postawienia go przed Trybunałem Stanu. Nie

jest wykluczone, że opracowana i wciąż uzupełniana przez OPZZ tzw. „Czarna księga dialogu społecznego w Polsce” może w przyszłości posłużyć do takich celów.

O ile działania OPZZ w okresie rządów koalicji AWS-UW były i są obecnie obciążone nadmierną wrażliwością na błędy i skłonnością do krytykowania rządu J. Buzka oraz jego reform, o tyle działania „S” są, z kolei obciążone skłonnością do unikania ostrego, a tym bardziej publicznego, krytykowania tego rządu i wprowadzanych przez rząd reform. Jak wielokrotnie stwierdzali nasi rozmówcy związani z „S”: „choć wiele nam się nie podoba, nie mówimy o tym głośno, aby nie osłabiać tego rządu i nie przyspieszyć dojścia SLD do władzy”. Wydaje się, że nad takimi postawami związkowców z „S” ciąży, wspomniane już wyżej przez nas, doświadczenia z roku 1993 r. związane z obaleniem „solidarnościowego” rządu.

Na podstawie naszych badań można powiedzieć, że w obu związkach zaczyna być wyraźnie widoczna świadomość dyskomfortu wynikającego z ich „umocowania” czy zaangażowania politycznego po którejś ze stron konfliktu politycznego i dojrzwianie do decyzji o skoncentrowaniu się na działalności czysto związkowej, wyłącznie w interesie pracobiorców (własnej bazy społecznej). Wielu z naszych rozmówców reprezentujących jeden albo drugi związek zawodowy mówiło nawet o realnej możliwości stworzenia „Ligi Związkowej” czy po prostu rzeczywistego współdziałania dla wzmocnienia swojej siły jako partnerów społecznych w negocjacjach z kolejnymi rządami, niezależnie od ich barwy politycznej.

4. Słabość dialogu wynikająca z rzekomej związkowej tożsamości działaczy politycznych, a szczególnie członków ekip rządzących

Od początku dekady lat 90. działacze związkowi we wszystkich formacjach politycznych stanowili ważną bazę rekrutacji członków klasy politycznej, a w szczególności – ekip rządzących Polską. Choć jest wiele dowodów na szybką zmianę ich tożsamości, wielu aktualnie rządzących w poszczególnych koalicjach i ekipach uważało, iż dialog społeczny jest niepotrzebny, ponieważ oni sami reprezentują wrażliwość lub wyobrażenie społeczną i to samo odnosi się do wielu ich kolegów. Ukształtował się wręcz stereotyp, że zarówno w parlamencie, jak i w innych instytucjach państwowych dominują związkowcy, którzy wciąż reprezentują interesy pracobiorców, nawet, jeśli porzucili już oni swoje macierzyste organizacje. W każdym razie tzw. życiorys związkowy stanowił i stanowi często alibi czy usprawiedliwienie odrzucenia zasady niezbędnych

konsultacji z partnerami społecznymi, która wynika z międzynarodowych konwencji czy też wewnątrzpaństwowych uregulowań prawnych. W jakimś stopniu odnosi się to również do środowiska pracodawców – gdzie dominuje skłonność do indywidualnego lub grupowego lobbingu w stosunkach z przedstawicielami władz, gdy poszczególni, liczący się na krajowym rynku pracodawcy, przemawiają rzekomo w imieniu szeroko rozumianej kategorii pracodawców; odnosi się to chyba również do tych parlamentarzystów i przedstawicieli władz wykonawczych, którzy wywodzą się ze środowiska pracodawców. Wszystko to sprzyja unikaniu przez przedstawicieli instytucji władzy zinstytucjonalizowanego dialogu z organizacjami pracodawców.

5. Ograniczenia wynikające z niedojrzałości i organizacyjnego niedorozwoju przedstawicielstw pracodawców i ich rywalizacji o udział w dialogu społecznym

Jak już wiemy, na polskiej scenie publicznej uformowały się w dekadzie lat 90. dwie liczące się reprezentacje środowiska pracodawców. Pierwsza z nich, Konfederacja Pracodawców Polskich istniejąca już ponad 10 lat uczestniczyła w negocjacjach Paktu o Przedsiębiorstwie i dzięki temu zapewniła sobie miejsce w Komisji Trójstronnej. W ostatnim okresie podjęła ona próbę zintegrowania większości środowiska pracodawców, co wyraziło się jesienią 2000 roku w zorganizowaniu ich masowego kongresu i podjęciu wysiłku wyłonienia reprezentacji politycznej polskich pracodawców. Opinie naszych respondentów o tym przedstawicielstwie są podzielone i rozbieżne. Zdaniem jednych jest to stosunkowo reprezentatywna organizacja, faworyzowana przez Ministra Pracy i do niedawna legitymizowana przez dwie największe organizacje związkowe. Zdaniem innych, jej ambicje polityczne i skłonność do zajmowania monopolistycznej pozycji w środowisku pracodawców napotyka na skuteczne przeciwdziałanie organizacji konkurencyjnej, tzn. Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, która również dość skutecznie zabiega o poparcie, z jednej strony partnerów związkowych, z drugiej – niektórych liczących się sił politycznych.

Problemem jest zarówno reprezentatywność wymienionych organizacji pracodawców, której kryterium zostanie zdefiniowane w przygotowywanej ustawie o Komisji Trójstronnej, jak i ich wewnętrzna organizacja, która, zdaniem części naszych respondentów, nie zapewnia, jak dotychczas, podporządkowania się ich członków ustaleniom ich władz i zawartym przez te władze porozumieniom. Według naszej orientacji

nie jest problemem to, czy organizacje te reprezentują pracodawców państwowych, publicznych czy prywatnych. Ci ostatni dominują teraz w obydwu organizacjach, co wynika z faktu, że nie sprywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych jest już niewiele, zaś jednoosobowe spółki Skarbu Państwa zaliczane są, przynajmniej formalnie, do firm sprywatyzowanych, a w każdym razie podporządkowanych kodeksowi handlowemu. To kryterium nie jest więc argumentem, który mógłby przemawiać za, bądź przeciwko prawu uczestnictwa wymienionych organizacji pracodawców w zinstytucjonalizowanym dialogu społecznym. Sprawami, które niewątpliwie wymagają rozstrzygnięcia w toku procesu legislacyjnego są, po pierwsze, to czy w dialogu będzie uczestniczyć jedna czy też wiele organizacji pracodawców, po drugie, kwestia ewentualnej, obligatoryjności, gdy chodzi o przynależność pracodawców do tej lub tych przedstawicielstw.

Wszystko wskazuje na to, że można raczej przewidywać pluralizm przedstawicielstw pracodawców, tym bardziej, że obok wymienionych wyżej organizacji na scenie publicznej funkcjonują jeszcze masowe organizacje rzemieślników, różne poziomy samorządów spełniających funkcje pracodawców, dyrektorzy wszelkiego typu szkół publicznych i prywatnych, dyrektorzy szpitali i ZOZ-ów itp. Niemal wszystkie te przedstawicielstwa pracodawców dzielą z wymienionymi wyżej organizacjami, w ocenie naszych respondentów, takie cechy jak: słaba organizacja, niska dyscyplina, ograniczone zasoby finansowe i brak doświadczenia w dialogu i negocjacjach z organizacjami związkowymi i instytucjami państwowymi.

6. Słabość i pozorność dialogu związana z orientacją uczestników tzw. dialogu autonomicznego na wzajemne legitymizowanie się jego uczestników

Bez względu na częściowe zawieszenie czy też zamrożenie trójstronnego dialogu społecznego, nasiliły się ostatnio bilateralne spotkania i kontakty przedstawicieli organizacji związkowych i organizacji pracodawców. Mają one do pewnego stopnia charakter merytoryczny, co wymuszone jest potrzebą rozwiązywania wspólnych problemów związanych z rynkiem pracy, kodeksem pracy, kosztami pracy itp. Nie jest rzeczą wykluczoną, iż ich rezultatem okaże się jakieś wspólne stanowisko lub, w gorszym przypadku, jakieś stanowiska odnoszące się do powyższych kwestii, które w sytuacji ożywienia dialogu trójstronnego

zostaną zaprezentowane stronie rządowej przez partnerów społecznych do dalszych negocjacji.

Z drugiej jednak strony, odnosimy wrażenie, że tego rodzaju kontakty i rozmowy są wykorzystywane przez organizacje pracodawców, rywalizujące o zajęcie korzystnego miejsca w procesach i strukturach dialogu społecznego, do uzyskania przewagi nad swoimi rywalami i zdobycia pewnej legitymacji, od względnie ustabilizowanych już organizacji pracobiorców, do udziału w tych procesach i strukturach. Chociaż takie działania czynią do pewnego stopnia prowadzony dialog pozornym, mogą przynieść korzystne rezultaty w niedalekiej przyszłości, gdy zaistnieją polityczne warunki dla instytucjonalizacji autentycznego dialogu społecznego.

7. Ograniczenia dialogu płynące ze skłonności do jego przesuwania „w dół”, na poziom wojewódzki, branżowy lub zakładowy

Logika przemian realizowanych w Polsce w dekadzie lat 90. narzuca decentralizację i dekoncentrację dialogu społecznego. Początkowo, w pierwszych latach tej dekady, odnosiło się to przede wszystkim do przedsiębiorstw prowadzących taką czy inną działalność gospodarczą; dzięki procesom prywatyzacji, zarówno przedsiębiorstw odziedziczonych po poprzednim systemie, jak i składającym się na tzw. prywatyzację założycielską, taka decentralizacja i dekoncentracja dialogu w pewnym stopniu się powiodła, choć dotyczy ona mniejszości firm, w których istnieją związki zawodowe. W pozostałych można raczej mówić o dialogu nie zinstytucjonalizowanym, monologu pracodawców lub po prostu o stosunkach paternalistycznych (Pańków, Gąciarz 2000).

Jeśli chodzi o zakłady pracy, które zostały objęte reformami w ostatnich latach minionej dekady, a więc szpitale, ZOZ-y, wszelkiego typu szkoły, jednostki organizacyjne podległe wszystkim szczeblom samorządu, itp., to działający w ich ramach pracodawcy dopiero uczą się swych nowych ról i jest wiele dowodów na to, że proces tego uczenia się napotyka na szereg trudności, wynikających zarówno z dotychczasowych przyzwyczajzeń, jak i z faktu, że centralne organy państwa nie decentralizują środków finansowych w takim stopniu, który pozwalałby pracodawcom na skuteczne wypełnianie ich nowych ról. Przykład edukacji pokazuje zresztą, że występuje oddolna presja na ponowną recentralizację decyzji płacowych. Nie we wszystkich wymienionych typach zakładów istnieją też ewentualni partnerzy pracodawców w postaci przedstawicielstw pracowniczych.

W sumie, okazuje się, że wprawdzie dialog społeczny jest przesuwany na niższe szczeble administracji rządowej bądź samorządowej, lecz te ostatnie nie mogą lub nie chcą przyjmować na siebie zadań związanych z ich prowadzeniem. Trudno powiedzieć jak długo trwać będą niezbędne procesy dostosowawcze.

8. Ograniczenia i słabość dialogu wynikające z priorytetu rządzących, a szczególnie Ministerstwa Pracy, dla bieżącego dialogu „cząstkowego” kosztem budowania instytucjonalnych struktur dialogu

Nasi respondenci, zarówno z organizacji pracobiorców, mających spore doświadczenia kontaktów i rozmów z Ministerstwem Pracy, jak i z ugrupowań partyjnych obserwujący te kontakty, zwracali uwagę na fakt, że ostatnia obsada tego ministerstwa, tzn. Minister, jego bezpośrednia obsługa, jak i zastępcy, chętnie uczestniczą w prowadzeniu rozmów i negocjacji z liderami organizacji związkowych, zarówno tych największych, jak i branżowych, lecz stosunkowo aktywnych czy agresywnych (np. górników). Liderzy „Solidarności” podkreślali, że Minister „kokieta”, jak to określali, opozycyjne OPZZ, ale i sami chwalili się licznymi kontaktami z Ministrem i ludźmi z jego otoczenia. Niemal wszyscy respondenci sądzą, że kontakty te w niewielkim stopniu dotyczą zasad i instytucjonalnych struktur związanych z prowadzeniem dialogu społecznego, lecz koncentrują się na rozwiązywaniu bieżących, partykularnych kwestii, dotyczących różnych grup pracobiorców. To samo odnosi się do kontaktów pomiędzy Ministerstwem a rzekomo preferowaną przez nie KPP.

Wyjaśnienie tych tendencji jest sprawą dość trudną; mowa jest o tym, że taki styl działania Ministerstwa umożliwia jego urzędnikom wybór takich partnerów rozmów, jacy w danej chwili są dla nich wygodni, równie wybiórcze traktowanie tematów rozmów, a przy tym ciągle sprawianie wrażenia, że są oni bez przerwy zaangażowani właśnie w dialog społeczny, który według ich deklaracji stanowi zarówno wartość, jak i istotny instrument rządzenia. Ważną rolę odgrywają tutaj impulsy i naciski płynące ze struktur Międzynarodowej Organizacji Pracy i Unii Europejskiej, które zorientowane są na realizację w Polsce standardów dialogu społecznego wypracowanych w tych strukturach. Rozliczają one Ministerstwo z działań na rzecz promocji i kontynuowania dialogu społecznego, co skłania jego urzędników do systematycznego wysyłania raportów i sprawozdań.

Jeśli przyjąć zasadę, że „po owocach ich poznacie je” to należy stwierdzić, że raporty te i sprawozdania przedstawiają dość optymistyczny obraz dialogu społecznego w Polsce w ostatnim okresie. Z drugiej jednak strony zastanawia powolność procesów legislacyjnych, których celem jest uchwalenie nowych regulacji prawnych w tym zakresie, a szczególnie nowej ustawy o Komisji Trójstronnej ds. Społeczno-Gospodarczych. Związkowa i rządowa propozycja takiej ustawy wpłynęły do Marszałka Sejmu w maju i czerwcu 2000 roku, a do marca 2001 roku odbyły się tylko trzy posiedzenia podkomisji zajmującej się ich opracowaniem. Dalsze losy tej ustawy trudno obecnie przewidzieć; według jednych respondentów, zostanie ona uchwalona jeszcze podczas obecnej kadencji Sejmu, według innych uzyska ona szansę ostatecznego opracowania i zatwierdzenia w 2002 roku. Świadczy to bądź o bezradności, bądź o braku zainteresowania Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz jego zaplecza politycznego dla promowania tej sprawy.

9. Ograniczenia i blokady stanowiące efekt petryfikacji niereprezentatywnych, „wyjściowych” struktur instytucjonalnych dialogu społecznego

Do Komisji Trójstronnej, powołanej uchwałą Rady Ministrów w 1994 roku weszła, poza stroną rządową, Konfederacja Pracodawców Polskich, dwa wielkie związki zawodowe tzn. OPZZ i NSZZ „Solidarność” oraz siedem mniejszych organizacji związkowych, które były zainteresowane negocjacjami Paktu dla Przedsiębiorstwa. W latach 1992–1994, gdy toczyły się te negocjacje, był to skład względnie reprezentatywny dla „miejskiego” dialogu społecznego. W następnych jednak latach zaczęły pojawiać się załączki przedstawicielstw innych grup pracodawców, o których wspominaliśmy już wyżej, mogące spełniać określone kryteria reprezentatywności, natomiast dynamika wzrostowa organizacji związkowych została osłabiona, co może tę reprezentatywność osłabiać.

Ten stan rzeczy jest kwestionowany głównie przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych, nie są z niego też zadowolone największe organizacje związkowe, które liczbą członków znacznie przewyższają liczebność pozostałej siódemki. Powszechne wątpliwości i niezadowolenie budzi również prawne umocowanie tak ukształtowanej Komisji Trójstronnej, gdyż uchwała Rady Ministrów ma z oczywistych względów mniejsze znaczenie niż ustawa, o której uchwalenie starają się wszyscy ci, którzy są autentycznie zainteresowani rozszerzeniem i umocnieniem procesów i struktur dialogu społecznego w Polsce.

Dla części uczestników tych procesów i struktur przedwczesne utrwalanie składu dość przypadkowo i tymczasowo powołanej Komisji Trójstronnej jest argumentem przemawiającym za jej omijaniem bądź lekceważeniem podjętych przez nią ustaleń.

10. Ograniczenia dialogu społecznego ze względu na poczucie zagrożenia demokracji parlamentarnej przez tzw. korporatyzm.

Oczywiście, przyczyn zwłoki w uchwaleniu odpowiednich regulacji prawnych i tworzeniu instytucjonalnych ram dialogu społecznego nie można ograniczać jedynie do zachowań urzędników MPiPS bezpośrednio odpowiedzialnego za stan owego dialogu. Według opinii respondentów wywodzących się głównie ze związków zawodowych i organizacji pracodawców, znaczna część klasy politycznej zazdrośnie strzeże prerogatyw tradycyjnych instytucji państwowych, a szczególnie instytucji przedstawicielskich, w obszarze spraw społeczno-gospodarczych, a już na pewno w dziedzinie polityki gospodarczej i społecznej. Każda nowa instytucja, która miałaby cokolwiek do powiedzenia w tych sprawach, traktowana jest jako potencjalna konkurencja i uszczuplenie władzy bądź autorytetu instytucji państwowych i ich reprezentantów. Jedynie nieliczni przedstawiciele klasy politycznej mają świadomość, że właściwie prowadzony dialog społeczny może wzmocnić zarówno władzę i autorytet rządu, jak i pozycję różnego typu pracodawców wobec ich podwładnych.

Można powiedzieć, że wśród sporej części przedstawicieli polskiej klasy politycznej istnieje, nie zawsze artykułowany, lęk przed tym, co przez niektórych z nich jest nazywane „zagrożeniem korporatyzmem”. Jest rzeczą znamionną, iż tego typu postawa i tego rodzaju obawy cechują, zdaniem naszych respondentów, głównie przedstawiciele ugrupowań liberalnych i konserwatywno-liberalnych, których zdaniem „... dialog społeczny odbywa się na rynku, oczywiście – zderegulowanym” (sformułowanie przypisywane L. Balcerowiczowi).

Nie jest rzeczą do końca jasną, jakie jest nasilenie tego rodzaju postaw i poglądów, ponieważ odnosi się wrażenie, iż wymogi tzw. poprawności politycznej skłaniają większość przedstawicieli klasy politycznej do deklarowania poparcia dla dialogu społecznego, tym bardziej, iż takie są standardy w świecie, do którego Polska aspiruje. Dlatego nie jest rzeczą prostą przewidywanie dalszych losów regulacji prawnych i instytucji, które mają służyć promowaniu i regulowaniu dialogu społecznego. Na obecnej scenie politycznej ugrupowania o orientacji liberal-

nej i konserwatywno-liberalnej, jakkolwiek rozumianej, zajmują dość mocną pozycję, a nawet wydaje się, że coraz silniejszą.

11. Zahamowania i blokady dialogu wynikające ze wzajemnych uprzedzeń i stereotypów żywnionych przez potencjalnych uczestników dialogu społecznego

W dotychczasowych procesach dialogu społecznego poszczególni jego uczestnicy prezentowali różne cechy i tożsamości, rejestrowane i utrwalane w świadomości ich partnerów. Związki zawodowe tradycyjnie są postrzegane jako przedstawicielstwa agresywne i roszczeniowe, a przede wszystkim – dysponujące dużym potencjałem i szerokimi wpływami. Nawet jeśli w okresie dekady ich liczebność spadła o połowę, sfera wpływów została poważnie ograniczona (Gardawski, Gąciarz, Mokrzyński, Pańków 1999) i jedynie, co pewien czas mają miejsce bardziej spektakularne, masowe, czy agresywne akcje ich niewielkich odłamów, to zarówno część polityków i pracodawców, jak i publicyści czy nawet naukowcy, niezmiennie utrwalają powyższy stereotyp (Gazeta Wyborcza z 23.04.2001).

Z drugiej strony, część polityków, publicystów i analityków od lat mówi o słabości tzw. klasy średniej oraz o organizacyjnej słabości i niereprezentatywności jej organizacji. W jakimś stopniu jest to obraz prawdziwy, choć liczba pracujących na własny rachunek poza rolnictwem oscyluje wokół 2 mln, zaś skuteczność ich przedstawicielstw nie jest wcale taka mała, o czym świadczy chociażby obniżenie w ciągu kilku lat podatku od zysku przedsiębiorstw z 40 do 28%, czy powszechne stosowanie wobec szerokiej kategorii drobnych przedsiębiorców tak symbolicznych obciążeń podatkowych jak ryczałt, o których polscy pracownicy najemni mogą tylko marzyć. Sami przedstawiciele środowiska pracodawców bardzo skutecznie utrwalają w mass-mediach własny obraz „ofiary systemu”, m.in. podatkowego czy kredytowego, chociaż badania pokazują, że radzą sobie z tymi systemami balansując, oczywiście, na granicy prawa i omijając często przepisy Kodeksu Pracy czy nawet Kodeksu Handlowego (Gardawski 2001; Kurczewski 1999).

Ważne jest to, że obraz tej kategorii społecznej jest od lat stosunkowo niezmienny i ma stosunkowo niewiele wspólnego z realnymi przemianami, którym ona podlega. Wpływa on jednak na kształtowanie postaw zarówno przedstawicieli związków zawodowych, jak i negocjatorów rządowych wobec przedstawicielstw pracodawców.

Kolejne ekipy rządzące, a szczególnie ich ogniwa odpowiedzialne za realizację i instytucjonalizację dialogu społecznego były i są bardzo różnie postrzegane przez ich partnerów społecznych.

Stosunkowo złą opinię pozostawiła po sobie ekipa H. Suchockiej, mimo że to niektórzy jej członkowie realnie zaawansowali negocjacje zmierzające do Paktu o Przedsiębiorstwie. Bardzo dobrą pamięć pozostawił po sobie wśród wszystkich naszych respondentów, a więc w środowisku partnerów społecznych, Minister Pracy A. Bączkowski i jego ekipa, która doprowadziła do instytucjonalizacji dialogu społecznego i zapewniła w miarę normalne jego funkcjonowanie do początków roku 1997. Choć istnieje dość powszechna opinia o dobrych intencjach Longina Komołowskiego, ostatniego Ministra Pracy i Polityki Społecznej, to równocześnie większość partnerów społecznych uważa, że w okresie jego urzędowania zrobiono niewiele dla procesu instytucjonalizacji dialogu, a niektórzy sądzą wręcz, że jego ekipa wyróżnia się wyjątkową niekonsekwencją i niekompetencją w tych sprawach.

Taki obraz głównej instytucji odpowiedzialnej za dialog społeczny w rządzie J. Buzka determinował i determinuje nieufność części partnerów społecznych, szczególnie związkowych, niezależnie od opcji politycznych, do propozycji i działań podejmowanych z inicjatywy tej instytucji.

Integracja europejska a dialog społeczny w Polsce

Nasilające się procesy dostosowywania polskiego systemu gospodarczego i politycznego do standardów Unii Europejskiej i toczące się negocjacje akcesyjne nie pozostają bez związku z problematyką dialogu społecznego. Problematyka ta wiąże się, naszym zdaniem, ze wspomnianymi procesami co najmniej na trzy sposoby.

Po pierwsze, faktyczni bądź potencjalni uczestnicy dialogu społecznego oczekują tego, by mogli uczestniczyć w tej czy innej formie w negocjacjach związanych z wejściem do Unii Europejskiej, a przynajmniej, by mieli możliwość artykułowania swoich potrzeb, interesów i oczekiwań w trakcie podejmowania zasadniczych decyzji odnoszących się do warunków uczestnictwa Polski w instytucjach europejskich.

Na ograniczoność uczestnictwa partnerów społecznych w akcesyjnych negocjacjach z Unią Europejską narzekają zarówno przedstawiciele organizacji pracodawców, jak i pracobiorców. Niewykluczone, że taktyka tych negocjacji i obowiązujące reguły prawne uniemożliwiają lub utrudniają takie uczestnictwo. Niemniej jednak część naszych

respondentów, szczególnie reprezentujących pracodawców, bardzo niekorzystnie ocenia technokratyczno-biurokratyczny sposób prowadzenia tych negocjacji, ignorujący interesy i stanowiska organizacji pracobiorców i pracodawców. Protestują oni przeciwko ograniczaniu ich wpływów i przytaczają przykłady krajów EFTA, które negocjowały wejście do Unii Europejskiej z bezpośrednim udziałem pracodawców i związkowców. Nie znaleźliśmy informacji na ten temat na skądinąd rozbudowanych stronach MPiPS poświęconych dialogowi społecznemu. Natomiast w stanowisku nr 177/99 KK NSZZ „Solidarność” w sprawie integracji Polski z Unią Europejską znaleźliśmy następujące sformułowanie: „Od Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych i jej organizacji afiliowanych z krajów Unii Europejskiej domagamy się nacisku na instytucje europejskie i rządy krajów członkowskich Unii, w celu pełnego i równoczesnego z akcesją przejęcia przez nowych członków dorobku wspólnotowego w dziedzinie socjalnej. **Częścią tego dorobku jest dialog społeczny na poziomie europejskim. Wyrażamy przekonanie, że włączenie do tego dialogu organizacji związkowych z krajów kandydujących powinno się odbyć jak najszybciej również w dziedzinie europejskich negocjacji zbiorowych w ramach mandatu EKZZ**” (podkreślenie B.G. i W.P.).

Z powyższym stanowiskiem KK NSZZ „Solidarność” współbrzmia konkluzje cytowanej już książki na temat jakości rządzenia i procesów integracji Polski z Unią Europejską: „Polityczny sukces negocjacji [z Unią Europejską – W.P. i B.G.] stanowi (...) warunek konieczny, ale nie wystarczający dla procesu integracyjnego. Wynegocjowane ustalenia muszą być przecież wprowadzane w życie, zaś społeczni partnerzy procesu integracji powinni w nim uczestniczyć nie tylko *pro forma*, lecz również po to, aby przyjąć na siebie odpowiedzialność za wdrożenie tych ustaleń” (Hausner, Marody 2000).

Po drugie, pewne ustalenia, określające tzw. „warunki graniczne” uczestnictwa Polski w strukturach europejskich wywierają i będą wywierały wpływ na zakres spraw, które stanowią i które będą stanowiły przedmiot dialogu społecznego w Polsce.

W chwili obecnej rozstrzygnięcie szeregu zagadnień, które mogłyby być przedmiotem społecznego dialogu, wydaje się być zastrzeżone wyłącznie dla strony rządowej bądź dla określonych urzędów czy instytucji centralnych. Są one traktowane jako swoiste tabu, zaś pożądanym sposobem ich rozstrzygnięcia pojawia się w debacie publicznej, jak to określił jeden z naszych respondentów, w formie szantażu: „... jeśli mamy za dwa, trzy lata wejść do Unii Europejskiej, to musi być tak i tak”. Odnosi się to między innymi do takich wzajemnie powiązanych parametrów makroekonomicznych jak: poziom inflacji, wysokość stóp

procentowych, cena kredytu, stopa wzrostu gospodarczego i, bądź co bądź, stanowiący przedmiot zainteresowania wszystkich partnerów społecznych, poziom zatrudnienia i wskaźnik bezrobocia.

Jest sprawą interesującą, że dla jednych z naszych respondentów powyższe ograniczenia są sprawą oczywistą i niepodważalną, zaś dla drugich, są bądź nie do przyjęcia, bądź też muszą być przedmiotem negocjacji i jakiegoś generalnego porozumienia. Ci ostatni twierdzą, że jeśli dochód na głowę Europejczyków stanowi wielokrotność tegoż wskaźnika u Polaków, to blokowanie wzrostu gospodarczego dla osiągnięcia celu inflacyjnego jest przejawem myślenia nierealistycznego czy wręcz utopijnego.

Po trzecie, standardy Unii Europejskiej odnoszące się do zasad funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego, a w tym do znaczenia i zasięgu funkcjonowania dialogu społecznego, nie mogą być ignorowane przez przedstawicieli Polskiego Państwa, co na dłuższą metę może mieć korzystny, stymulujący wpływ na procesy instytucjonalizacji dialogu społecznego w Polsce.

Na powyższy fakt wskazywał już wiele lat temu socjolog brytyjski pochodzenia niemieckiego, R. Dahrendorf w swoim liście otwartym do „przyjaciela z Europy Środkowej”. Podkreślił on już na początku poprzedniej dekady, że wejście do politycznych i ekonomicznych struktur Europy wymusi na elitach oraz instytucjach politycznych i gospodarczych krajów postkomunistycznych przestrzeganie pewnych standardów, charakterystycznych dla systemów demokratycznych i rynkowych (Dahrendorf 1991).

Podobne idee formułuje przytoczone już wyżej stanowisko KK NSZZ „Solidarność” odwołujące się do reguł obowiązujących w Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych, pełnoprawnego uczestnika dialogu społecznego na poziomie europejskim. Również OPZZ przytacza w „Czarnej księdze dialogu społecznego” szereg konwencji międzynarodowych i innych aktów prawnych, ustalających standardy uczestnictwa partnerów społecznych w dialogu społecznym.

Można oczekiwać, iż w miarę zamykania przez stronę polską poszczególnych punktów negocjacji akcesyjnych z Unią Europejską, szczególnie w obszarze kwestii społecznych i socjalnych, takie odwoływanie się do europejskich norm i standardów stanie się codzienną praktyką, wzmocnioną faktem ich usankcjonowania przez obowiązujące regulacje prawne.

Bibliografia

- Blanpain, R., Matey, M. (1993). *Europejskie prawo pracy w polskiej perspektywie*, Warszawa: SCHOLAR.
- Czarna księga dialogu społecznego, OPZZ (maszynopis)
- Dahrendorf, R. (1991). *Rozważania nad rewolucją w Europie*, Warszawa: Niezależna Oficyna Wydawnicza.
- Gardawski, J. (2001). Powracająca klasa – przedsiębiorcy III Rzeczypospolitej. W: *Polska przed nowymi wyborami, Barometr społeczno-ekonomiczny 2000*, Warszawa.
- Gardawski, J., Gąciarz, B., Mokrzyzewski, A., Pańków, W. (1999). *Rozpad bastionu. Związki zawodowe w prywatyzowanej gospodarce*, Warszawa: ISP.
- Gąciarz, B. (1995). *Samorząd pracowniczy w nowoczesnej gospodarce*, Warszawa: Fundacja Polska Praca.
- Hausner, J. (1992). *Populist Threat in Transformation of Socialist Society*, Warszawa: Fundacja F. Eberta.
- Hausner, J., Marody, M. (red.) (2000). *Jakość rządzenia. Polska bliżej Unii Europejskiej*, część III, *Instytucjonalna nieodpowiedzialność*, Kraków: wyd. MSAEP i Fundacja F. Eberta.
- Hausner, J., Marody, M. (red.) (2000). *Jakość rządzenia: Polska bliżej Unii Europejskiej. EU-monitoring IV*, Kraków: Wyd. Fundacja im. F. Eberta, MSAPAE.
- Kolarska-Bobińska, L. (red.) (2000). *Cztery reformy. Od koncepcji do realizacji*, Warszawa: ISP, Oficyna Naukowa.
- Kozek, W. (2001). Stosunki pracy. Cień reform sektora publicznego. W: *Polska przed nowymi wyborami, Barometr społeczno-ekonomiczny 2000*, Warszawa.
- Kurczewski, J. (1999). Współczesna obyczajowość polska. W: Mucha J. (red.), *Spółeczeństwo polskie w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej*, Warszawa IFiS PAN.
- Pańków, W., Gąciarz, B. (1997). Kształtowanie się nowego porządku społecznego a stosunki przemysłowe w Polsce. W: *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*, Kozek, W. (red.), Warszawa: SCHOLAR.
- Pańków, W., Gąciarz, B. (2000). Zbiorowe stosunki pracy w Polsce: od społecznego partnerstwa do oświeconego paternalizmu? W: Domański, H., Ostrowska, A., Rychard, A. (red.), *Jak żyją Polacy*, Warszawa: IFiS PAN.
- Polska przed nowymi wyborami, Barometr społeczno-ekonomiczny 2000* (2001). Warszawa: Stowarzyszenie Studiów i Inicjatyw Społecznych.
- Sobótka, E. (1997). Rola porozumień zbiorowych w regulowaniu stosunków pracy i kształtowaniu polityki społeczno-gospodarczej w Polsce na

tle porównawczym. W: *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*. Kozek, W. (red.), Warszawa: SCHOLAR.

Sroka, J. (2000). *Europejskie stosunki przemysłowe w perspektywie porównawczej*, Wrocław: wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.

Włodarczyk, C. (2001). O reformie zdrowotnej: szerzej niż zwykle, W: *Polska przed nowymi wyborami, Barometr społeczno-ekonomiczny 2000*, Warszawa.

Bogdan Nogalski

Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw

Wstęp

Nauki o zarządzaniu należą do tych dyscyplin wiedzy, które – z uwagi na swój pragmatyzm i implementację – starają się dość szybko uwzględnić w proponowanych rozwiązaniach (metodach, systemach czy koncepcjach¹), zmiany, jakie zachodzą w uwarunkowaniach determinujących rozwój cywilizacyjny, a tym samym – rozwój przedsiębiorstw². Kombinacje pojawiających się uwarunkowań, ich dynamika, skokowość

¹ Szybko zmieniające się technologiczne, społeczne i ekonomiczne otoczenie tworzy nowe wyzwania dla kreowanych systemów zarządzania. Ciągłe wzrastająca złożoność realizowanych procesów oraz dyfuzja, zarówno informacji, jak i wiedzy, wymagają wdrażania coraz to nowych rozwiązań w zakresie technologii, umożliwiających ich sprawne użytkowanie.

² Nauki o zarządzaniu są dyscypliną naukową, która pozwala wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi w praktycznej działalności. Jako społeczne nauki praktyczne odpowiadają na zapotrzebowanie praktyki gospodarczej, przez co pozostają one w bliskim kontakcie z praktyką zarządzania. Z tego powodu dość powszechnie lansowany jest pogląd, że zarządzanie to równocześnie nauka i sztuka.

i zachodzące w nich przekształcenia³ w postaci megatrendów (szerzej Toffler 1985, Nasbitt, Aburdene 1985), tworzą nowe wyzwania, którym winny sprostać racjonalnie i sprawnie działające przedsiębiorstwa. Absorpcja owych zmian odbywa się w postaci formułowania i wyjaśniania nie tylko paradygmatów⁴, lecz także modeli biznesowych umożliwiających przedsiębiorcom oraz przedsiębiorstwom lepsze zrozumienie rzeczywistości i łatwiejsze do nich dostosowanie lub ich wykorzystanie do kreowania zupełnie nowych zachowań czy produktów. Zmienność i skokowość pojawiania się uwarunkowań i ich przekształceń, okazuje się często poza zasięgiem możliwości absorpcyjnych starego, sztywnego i hierarchicznego systemu podejmowania decyzji w istniejących przedsiębiorstwach. Skuteczne przeciwdziałanie owej złożoności implikuje potrzebę posiadania wyższego poziomu wiedzy potrzebnej pracownikom. Ci ostatni, często słusznie, traktują stary system zarządzania jako rozwiązanie, które w niedostatecznym stopniu wykorzystuje ich wiedzę i umiejętności, a także niedocenia ich gotowości do kreowania nowych pomysłów, podejmowania inicjatywy i odpowiedzialności.

Jak pisze Z. Malara: „Wszystko to sprawia, że z rzeczywistości organizacyjnej wyłaniają się nowe reguły, zasady i sposoby funkcjonowania przedsiębiorstwa (nowe paradygmaty i modele biznesowe – B.N.), które wymuszają na nim swoiste wymyślanie przyszłości. Oznacza to konieczność porzucenia przez dzisiejsze przedsiębiorstwo wzorów obowiązujących w przeszłości i przejście od dawnych reguł działania przewidzianego dla przedsiębiorstwa zaradnego, do formuły przedsiębiorstwa inteligentnego, a tym samym konieczność m.in. przebudowy struktury zarządzania, wprowadzania innych niż dotąd zasad gromadzenia informacji o rynku, rewitalizacji i bardziej efektywnego wykorzystania zasobów” (Malara 2006: 11). Wszystko to powoduje, że wzorcami biznesowymi przyszłości, także tej, którą trudno przewidzieć, zdają się – oprócz osiągania zysków i utrzymania rentowności, czy

³ Jako skutki wymienić można m.in.: wzrost produktów globalnych, międzynarodowy proces produkcyjny, nowe produkty i usługi (biotechnologie, inżynieria materiałowa, mikroelektronika, telekomunikacja, automatyzacja i robotyka, sieci komputerowe), nowe technologie i ich aplikacje, wzrost znaczenia wiedzy i zarządzanie nią, efektywne wykorzystywanie kapitału intelektualnego, wzrost roli zarządzania zaufaniem w ramach wirtualizujących się struktur organizacyjnych i kooperacyjnych (sieci) oraz poprawę procesów edukacyjnych (*e-learning, distance learning*).

⁴ Paradygmat – wzór, przykład. Nabyty doświadczeniem sposób myślenia na jakiś temat, który kształtuje świadome rozumowanie i realizowane działanie, traktowanie problemów. Paradygmaty dostarczają wspólnych dla danej kultury wzorców, modeli myślenia i działania. Przywiązywanie się do określonych paradygmatów może prowadzić do rutyny i utrudniać wykorzystanie bardziej racjonalnych nowych metod i sposobów myślenia i działania. Por.: *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy* 2000: 2003.

cash flow – także: zrównoważony rozwój, odpowiedzialność społeczna, elastyczność strukturalna, kapitał intelektualny, czy też przedsiębiorczość w postaci przedsiębiorczych zachowań ludzi.

Przedsiębiorstwa, chcąc skutecznie funkcjonować we współczesnych uwarunkowaniach, w warunkach tzw. nowej gospodarki, muszą także odrzucić przekonanie o swej wieczności i doskonałości. Z uwagi na ciągłą i skokową zmienność uwarunkowań, muszą kreować nowe cechy, zachowania i postawy, które będą stanowiły adekwatną ich odpowiedź na globalnie transformującą się rzeczywistość.

W tak zarysowanej rzeczywistości, nauki o zarządzaniu muszą z pożytkiem dla przedsiębiorstwa, przez swój potencjał metodyczny, dokonywać identyfikacji, diagnozy i projekcji pojawiających się modeli biznesowych. Opis procesu naukowej i praktycznej weryfikacji składających się na nie uwarunkowań oraz kombinacji ich przekształceń, ma ułatwiać przedsiębiorstwom formułowanie odpowiedzi o źródła przetrwania i rozwoju w ramach współczesnej gospodarki. O tym piszę w niniejszym opracowaniu. W zamyśle, ma ono przedstawić mój subiektywny pogląd na możliwości kreowania, wykorzystywania i przekształcania dotychczasowych modeli biznesowych w nowe, jako narzędzi reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. W tym zakresie problematyka modeli biznesowych i ich wykorzystania stać się może w najbliższym czasie priorytetem naukowego rozpoznania, w sferze pomocy nauki o zarządzaniu dla współczesnych przedsiębiorstw.

Owa problematyka – choć nowa – znajduje już pierwsze próby jej naukowego rozpoznania. Znajduje się to m.in. w pracach Brzóski (2007), Gołębiowskiego et al. (2008), Banaszyka (2004), Obłója (2002), Muszyńskiego (2006), a także Nogalskiego (2008a, 2008b).

Przedstawiany problem stanowi dla nauk o zarządzaniu, w mojej ocenie, duże wyzwanie poznawcze i implementacyjne. Potrzeba jego badania, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym, oraz projektowania narzędzi i metod pozwalających doskonalic ich opis, identyfikację, diagnozę i wyjaśnianie, wyznaczają nowe kierunki poszukiwań tych nauk, jako społecznie użytecznych. Na tym tle, niniejszy artykuł stanowi próbę wywołania dyskusji dotyczącej pewnej systematyki koncepcji modelowania strategicznego, pogłębienia i rozwinięcia wiedzy i doświadczeń w tym obszarze problemowym oraz wskazania uwarunkowań (wewnętrznych i zewnętrznych) wpływających na cechy elementów struktury modelu opisującego prowadzony przez przedsiębiorstwo „biznes”, które można wykorzystać dla usprawnienia jego działalności.

Modele reakcji na zmiany warunków zewnętrznych jako wytyczna tworzenia modeli biznesowych

Collins i Montgomery (1995: 118–128) twierdzą, iż „być może największym błędem, jaki popełniają menedżerowie, oceniając zasoby swoich przedsiębiorstw, jest to, że nie oceniają ich w odniesieniu do swoich konkurentów”. Mocną podstawę dla skutecznej strategii, jak się wydaje, stanowi unikatowa kompetencja. Taka kluczowa kompetencja lub zasób przedsiębiorstwa, musi zawierać w sobie ponadprzeciętną wartość dodaną, która jest uznawana przez klientów. Według de Wita i Meyera (2007: 147): „kluczem do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest system biznesowy stosowany przez przedsiębiorstwo, czyli kompozycja zasobów (wkład), działań (przetwarzanie) oraz oferowanych produktów lub usług (produkt końcowy) służąca wytwarzaniu wartości na rzecz klientów”. Krótko mówiąc, przedsiębiorstwo powinno dostarczać klientom produkty lepiej dopasowane do ich potrzeb niż produkty konkurentów. Jak tego należy dokonać? Otóż należy opracować unikalną ofertę produktową, inwestować w badania i rozwój, produkcję, logistykę, marketing i sprzedaż, które składają się na system działania przedsiębiorstwa, zwany także systemem wartości. Ponadto przedsiębiorstwo powinno zbudować kolejny element swego systemu biznesowego, jakim są niezbędne zasoby mające na celu tworzenie wartości. Należą do nich środki finansowe, patenty, know-how, zaplecze techniczne i biurowe (tzw. *back* i *front office*), marki i relacje z otoczeniem.

Według Collinsa i Montgomery, takie kluczowe zasoby przedsiębiorstwa muszą dodatkowo spełniać ważne – dla skutecznego, ujmowanego w sensie prakseologicznym, działania – warunki⁵. Można rzec, że „dzięki lepszemu zrozumieniu związku pomiędzy atutami własnego przedsiębiorstwa a cechami szczególnymi branży, menedżerowie mogą ponadto przewidzieć, w jakim kierunku powinny ewoluować w przyszłości ich strategie” (Dawar, Frost 2007).

W dynamicznym otoczeniu przedsiębiorstwa zachowują się w różny sposób. Czynnikiem je różnicującym jest stosunek ich zarządów (bądź właścicieli) do zdarzeń zewnętrznych. Z tego względu można mówić

⁵ Mianowicie powinny one: być trudne do skopiowania przez konkurencję; mieć trwałą wartość; być stosowne, czyli z tych wartości powinni korzystać docelowi klienci, dzięki którym generowany jest zysk dla organizacji, a nie pośrednicy (np. detaliści); być zdolne do utrzymania się na rynku, trudne do zastąpienia przez substytuty; w oczach klientów być rzeczywiście „lepsze” od kompetencji oferowanych przez konkurentów. Zob. Collins, Montgomery 1995: 118–128.

o czterech zasadniczych, występujących w praktyce modelach (podejściach).

Przedsiębiorstwo bierne⁶ to takie, którego decydenci, nawet jeśli dostrzegają zjawiska zewnętrzne, nie są skłonni na nie reagować. A zatem nie podejmują przedsięwzięć dostosowawczych (restrukturyzacyjnych) – na przykład w zakresie strategii, systemów działania czy struktur. Opierając się na takim modelu reakcji, funkcjonują przedsiębiorstwa, w których brakuje wiedzy o zdarzeniach zewnętrznych bądź wiary w ich trwałość. Niekiedy występuje przekonanie o odwracalności zdarzeń w otoczeniu („przecież to nie może długo trwać”) bądź o nieuchronnej pomocy z zewnątrz („rząd nie da nam zginąć”). Rezultat – stopniowa utrata konkurencyjności, powiększanie dystansu do liderów w określonych sektorach, słabe wyniki, często upadłość.

Przedsiębiorstwo reaktywne to takie, którego decydenci reagują na zmiany warunków zewnętrznych z opóźnieniem, często „pod przymusem”. Największą wrażliwość wykazują na zmiany w prawodawstwie, dużo mniejszą jeśli chodzi o zmiany rynkowe. Podobnie jak podejście bierne, również reaktywne sprzyja występowaniu sytuacji kryzysowych związanych z utratą konkurencyjności. Tak negatywnych skutków nie ma (czy też nie musi mieć) reakcja w krótkim czasie, niezbędna w każdym przedsiębiorstwie działającym w dynamicznym, ograniczenie poznawalnym otoczeniu.

Przedsiębiorstwo proaktywne przewiduje przyszłość i stara się wyprzedzać prognozowane trendy. Służą temu systemy monitoringu otoczenia, planowanie scenariuszowe i gotowe projekty decyzji – przygotowanych na wypadek sytuacji „niespodziewanych”, często wdrażane odpowiednio wcześniej. Oczywiście, antycypacja zdarzeń jest obciążona ryzykiem błędu – wynikającym z ograniczonych możliwości prognozowania, czy (co często jest określeniem właściwszym) wdrożenia przyszłości. Jednakowoż, w warunkach dynamicznej gospodarki, podejście takie jest niezbędne, aby wygrać walkę z czasem.

Trzy opisane rodzaje modeli reakcji, czyli stosunku właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw do prowadzonego biznesu, różnią się głównie czasem reakcji na zmiany warunków zewnętrznych. Tym, co je łączy, jest zależność od warunków zewnętrznych, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu.

Jest również i czwarty typ przedsiębiorstwa – nieprzejmującego się siłą otoczenia. **Przedsiębiorstwo aktywne** dysponuje bowiem zasobami, które pozwalają skutecznie kształtować środowisko swojego

⁶ Bierne podejście do warunków zewnętrznych spotykane było dość często w sektorze państwowym, szczególnie w gronie przedsiębiorstw dużych.

działania. Taką siłą dysponują liderzy pod względem; udziału w rynku (dyskontują dominację w sektorze), powiązań ze strukturami władzy politycznej (kreują korzystne dla siebie warunki prawno-polityczne) czy innowacyjności.

W tym ostatnim przypadku źródłem przewagi nad potencjalnymi konkurentami są głównie unikatowe produkty, metody zarządzania, bądź metody działania na rynku (swoiste w odniesieniu do dwóch ostatnich wymienionych zachowań know-how). Kreując wartościową innowację, przedsiębiorstwo aktywne staje się nie ofiarą bądź beneficjentem warunków zewnętrznych, lecz czynnikiem dynamizującym sytuację w branży, tworzącym wyzwania innym uczestnikom gry rynkowej – to oni muszą się dostosować do sytuacji stworzonej przez innowację.

Nowy model biznesu jako zapowiedź i przyczyna reorientacji strategicznej

Zgodzić się trzeba ze stwierdzeniem, że „zdobycie i utrzymanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, warunkującej jego efektywne funkcjonowanie na rynku, wyraża się uzyskiwaną przez nie wyższą od konkurentów wartością dodaną, która z kolei umożliwia osiągnięcie ponadprzeciętnej (w skali sektora) rentowności” (Brzóška 2007: 15). Niewątpliwie istotnym czynnikiem, decydującym o tych dwóch zjawiskach, jest przyjęta i realizowana przez przedsiębiorstwo strategia. Ową strategię, a także przyjęte dla jej realizacji zasoby, kompetencje i system działań operacyjnych, opisać można jako swoisty, strategiczny – ze względu na jego charakter (ściśle powiązanie ze strategią) i strukturę (ściśle powiązanie z elementami procesu zarządzania strategicznego) – model biznesu.

Według K. Obłója (2002): „model biznesu jest pojęciem systemowym i przez to trudnym. Obejmuje on wiele elementów składających się na typ przewagi konkurencyjnej, główne zasoby i umiejętności stanowiące tworzywo działania firmy, oraz konfigurację łańcucha wartości. Ponieważ zarówno teoretycznie, jak i praktycznie można sobie wyobrazić wiele wyborów w ramach każdego z tych obszarów, daje to firmom ogromną szansę budowania swojej różnorodności”⁷.

⁷ Autor ten wymienia trzy modele biznesu, określając je mianem Operatora, Integratora oraz Dyrygenta. Por. Obłój 2002: 135–154.

Model biznesowy – a jest ich, jak pisze Muszyński, wiele⁸ – stanowi konkretyzację wielu dotychczasowych mglistych treści nadawanym pojęciu „strategia”. Nadaje on strategii konkretny i bardzo często praktyczny sens, wskazujący na konieczność dokonywania jasno określonych wyborów. Jego celem jest stworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorstwa, definiowanego i rozpatrywanego w kontekście jego konkurencyjności, innowacyjności i rentowności. Na tym tle warto przywołać spostrzeżenie Pfeffera, według którego: „ważniejsze jest właściwe zarządzanie biznesem, niż samo znalezienie się we właściwym biznesie” (zob. Luecke 2007: 105).

Z kolei model biznesu – według badaczy tego zagadnienia ze Szkoły Głównej Handlowej (Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008: 57) – jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie)⁹. Obejmuje on opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości.

A zatem model biznesu można traktować jako rozwiniętą, współczesną¹⁰, w przeciwieństwie do tradycyjnych, klasycznych¹¹, formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawić jako

⁸ Muszyński wymienia co najmniej siedem modeli, a wśród nich takie jak: „model biznesu wykorzystujący różnicowanie produktów”, „model biznesu wykorzystujący niskie ceny”, „model biznesu wykorzystujący czas”, „model biznesu wykorzystujący bariery wchodzenia na rynek”; „model biznesu wykorzystujący szczególny rodzaj produktu”, „model biznesu wykorzystujący pełną integrację z klientem”, „model biznesu wykorzystujący szczególną strukturę przedsiębiorstwa”. Szerzej zob. Muszyński 2006.

⁹ Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008: 32–49 przedstawione są przykłady licznych – mniej lub bardziej przydatnych z punktu widzenia ich operacjonalizacji – klasyfikacji modelu biznesu.

¹⁰ Podstawowe zmienne i parametry sfery organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem określone są przez działania i zasoby na poziomie ogólnym, a zatem forma ta ilustruje strategię na poziomie ogólnym przedsiębiorstwa. Eksponuje ona takie zmienne w modelu jak: strategię dające przewagę konkurencyjną, kluczowe (rdzenne) kompetencje i innowacje.

¹¹ Klasyczny model organizacyjny jest bardziej szczegółowy i ujmuje najczęściej szczegóły dotyczące struktury organizacyjnej, podziału władzy itp.

usystematyzowane wyobrażenie¹² o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (jego strategii) i uwarunkowaniach tego procesu.

Konieczne jest rozróżnienie modelu biznesowego i strategii – pomimo że tworzą one układ spójnych założeń i współzależnych działań współpracujących się do realizacji założonych celów, jako niezależnych bytów operacjonalizujących rzeczywistość przedsiębiorstwa (Szerzej Gołębiowski et al. 2008: 57–58 i nast.).

Ten pierwszy (model biznesu) jako pojęcie odzwierciedla charakter statyczny zjawiska, bowiem opisuje schematy – wzorce działania (ramy, układ relacji itp. zjawiska) w sposób bardziej abstrakcyjny.

Z kolei strategia, czyli sposób realizacji, opisuje charakter dynamiczny zjawiska, wskazując na elastyczność zachowań przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach, w jakich ono funkcjonuje.

Kształt modelu biznesu przedsiębiorstwa¹³ zależy przede wszystkim od sektora, ponieważ jest to sposób, w jaki ono – w identyfikowanym i diagnozowanym przez siebie stanie otoczenia – prowadzi swoją działalność. Ów sposób to swoista konfiguracja zasobów, działań i oferowanych produktów lub usług, która zapewnia wytworzenie wartości dla klienta i wygenerowanie zysku dla właścicieli przedsiębiorstwa. W celu wspomaganie owego modelu tworzy się system organizacyjny w przedsiębiorstwie, na który składają się: struktura organizacyjna obejmująca pogrupowanie i podział ludzi oraz zadań na mniejsze jednostki organizacyjne, procesy organizacyjne wiążące w spójną całość owe zadania oraz ukształtowana przez każdą organizację kultura, na którą składają się wspólne wartości członków organizacji i normy. Z uwagi na zmienność otoczenia – co jakiś czas – zmianie (redefinicji), podlegać winien także strategiczny model biznesowy przedsiębiorstwa. Jego zmiana stanowi adekwatną odpowiedź przedsiębiorstwa wobec zacho-

¹² Dostarcza on informacji o: wartości (funkcji lub właściwości) oferowanej odbiorcom, segmencie rynku (kategoriach odbiorców), strukturze łańcucha wartości (wytwarzanie i dystrybucja) i miejsca w tym procesie przedsiębiorstwa, strukturze kosztów i zysku przedsiębiorstwa, jego pozycji rynkowej i strategii konkurowania.

¹³ Ciekawą interpretację modelu biznesowego i jego składników przedstawia Banaszyk 2006. W pracy tej, jako składniki modelu biznesowego, wymienia on: określenie proponowanej wartości, tj. oferowanej odbiorcom szczególnej funkcji albo właściwości, określenie segmentu rynkowego, czyli wskazanie kategorii odbiorców oferowanej wartości, wskazanie struktury łańcucha wartości, w ramach którego przedsiębiorstwo będzie wytwarzać i dystrybuować swą ofertę, oszacowanie struktury kosztów i oczekiwanego zysku charakteryzujących wytwarzanie i sprzedaż oferty przedsiębiorstwa, opis pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości łączącym dostawców i odbiorców wraz ze wskazaniem potencjalnych sojuszników i konkurentów, a także określenie strategii konkurowania.

dzących zmian w uwarunkowaniach jego funkcjonowania, którą określić można jako odnowę strategiczną.

Odnowa strategiczna – w jej ramach zmianom podlegają pewne obszary, tj. system biznesowy i system organizacyjny przedsiębiorstwa – jest procesem, który ma zapewnić dopasowanie przedsiębiorstwa do uwarunkowań zewnętrznych. Pojęcie to łączy w sobie różne inicjatywy, do których najczęściej zaliczane są: reorganizacja, dywersyfikacja, dywesticja, zmiana podstawowej technologii lub podstawowego, rdzennego, obszaru działalności przedsiębiorstwa, przebudowa procesów operacyjnych czy też przetasowanie portfela produktów. Innymi słowy, to zmiana o fundamentalnym charakterze i poważnym wpływie na efektywność przedsiębiorstwa. Dotyczy zarówno relacji z otoczeniem, w tym klientów i współpracy międzyorganizacyjnej z partnerami (interesariuszami), jak i procesów organizacyjnych i technologii, ich konfiguracji, struktur, systemów i procedur, m.in. w zakresie podejmowania decyzji, informacji, zasobów ludzkich, a także wyników finansowych oraz jednostkowych i organizacyjnych zachowań.

Strategiczna konieczność – wprowadzanie zmian i korekt w aktualnym modelu biznesu

Doświadczenia zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania zmianami, pozwalają na wyodrębnienie dwóch różnych – w zasadzie przeciwstawnych sobie – podejść do procesu odnowy strategicznej, czyli rekonfiguracji lub rewitalizacji modelu biznesowego. Pierwsze z nich (podejście rewolucyjne) sugeruje szybkie i radykalne zerwanie z przeszłością, drugie zaś (podejście ewolucyjne) – dokonanie zmiany w postaci powolnego, stopniowego modyfikowania istniejącego stanu rzeczy. Które z wymienionych podejść przyczynia się do sprawnej (w ujęciu prakseologicznym) realizacji przedsięwzięcia (prowadzenia biznesu), jakim jest implementacja poważnej zmiany, odnowy strategicznej?

Okazuje się, że zarówno praktycy – stratedzy, jak i teoretycy mają podzielone zdanie na temat rozstrzygnięcia paradoksu ewolucji i rewolucji. Zwolennicy radykalnych rozwiązań – „perspektywy odnowy skokowej”¹⁴ – uważają, że tylko zmiana rewolucyjna, pomimo całego trudu

¹⁴ Metodyka strategicznej odnowy przedsiębiorstwa powinna zmierzać do stymulowania „wielkiego skoku”, czyli przejścia z lokalnego szczytu na szczyt wyższy, ale bardziej oddalony i być może nawet wyraźnie niewidoczny! Skok oznacza konieczność przededefiniowania realizowanego modelu biznesu. Szerzej zob.: Banaszyk 2006b: 19–24.

związanego z jej wdrożeniem, jest istotą odnowy. Zmiany ewolucyjne są w tego typu procesach jedynie ostatecznością. W odmiennym punkcie widzenia, zwanym „perspektywą odnowy płynnej”, zmiany rewolucyjne mają charakter pomocniczy, natomiast odnowa strategiczna opiera się na dotychczasowym porządku i bardzo drobnych modyfikacjach. Nie oznacza to, że zwolennicy odnowy skokowej nie opowiadają się za dłuższymi okresami względnej stabilizacji. Wręcz przeciwnie, uważają oni bowiem, iż są one niezbędne dla właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednak rezultatem stabilizacji jest niezdolność do zmian, zwłaszcza pilnych, decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Nieodzowne zatem wydaje się zastosowanie terapii szokowej, dzięki której „można dokonać zasadniczej modyfikacji ludzkich map poznawczych” (de Wit 2007: 131). Taka terapia nie może trwać jednak długo, gdyż „ludzi nie można w nieskończoność narażać na funkcjonowanie w warunkach wysokiej niepewności i niejednoznaczności, a osiągnięcie nowego stanu równowagi, stanowi klucz do przejścia na kolejny etap efektywnej działalności” (ibidem). Zwolennicy odnowy płynnej twierdzą, że takie rewolucje tylko napędzają kolejne rewolucyjne zmiany, które są nieodzowne. Ponadto ciężko jest nieustannie utrzymywać zapał w atmosferze nieustannych reform. Dlatego też zalecają skoncentrowanie się na celach długofalowych i są zwolennikami idei ciągłego doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie i ciągłego – w związku z tym – uczenia się. Menedżerowie w takich przedsiębiorstwach, powinni posiadać umiejętność tworzenia jak najbardziej elastycznych struktur i procesów, tak aby przedsiębiorstwo zdolne było do nieustannej adaptacji.

Tak jak pojawiają się dwa przeciwstawne rozwiązania w zakresie wdrażania zmiany strategicznej w czasie i jej intensywności, tak stratedzy podzieleni są opiniami, na ile strategię należy budować, uwzględniając specyfikę otoczenia, a na ile wokół silnych stron przedsiębiorstwa. Zwolennicy teorii, iż skuteczne przedsiębiorstwa uważnie identyfikują i śledzą zachodzące zmiany w otoczeniu zewnętrznym i podporządkowują swoje działania rynkowi, to przedstawiciele perspektywy egzogenicznej, gdzie realizowane jest „podejście oparte na pozycjonowaniu” (Mintzberg et al. 1998). Według tych strategów istnieje kilka różnych pozycji, dzięki którym organizacja na stałe może przekroczyć próg rentowności. Mogą one na przykład skoncentrować się na określonej niszy lub intensywnie różnicować swoje produkty lub usługi. Mogą one także zająć pozycję lidera i skorzystać z efektu ekonomii skali, dysponując zdecydowanie większą niż rywale siłą przetargową względem nabywców i dostawców. Są to zdecydowanie orędownicy wykorzystywania pojawiających się okazji rynkowych. Zwolennicy

perspektywy endogenicznej twierdzą zaś, że o sukcesie przedsiębiorstwa decydują przede wszystkim zasoby, czyli koncentrują swoje działania na budowaniu trudnych do skopiowania, zwłaszcza w krótkim czasie, kompetencji i niepowtarzalnych aktywów, a następnie próbują znaleźć lub stworzyć bardziej atrakcyjny rynek. Często zapominają oni jednak, że te same kompetencje, które sprawiają, że te przedsiębiorstwa stają się unikalne, są jednocześnie kluczowymi czynnikami uniemożliwiającymi wykorzystanie nowych szans na rynku.

Alianse i partnerstwa jako sposób odnowy strategicznej działalności poprzez korektę modelu biznesu

Oddanie kontroli nad przedsiębiorstwem jest na wielu rynkach, zwłaszcza wschodzących, traktowane jako ostateczność. Tymczasem utworzenie aliansu z międzynarodową korporacją nie musi wcale oznaczać utraty niezależności. Tak naprawdę alians, który opiera się na prawidłowo określonych parametrach, może właśnie pomóc przedsiębiorstwu zachować niezależność w obliczu zagrożeń ze strony rywali. W zależności od przyjętej strategii różny może być charakter i cele takich związków. Alianse mogą być m.in. sposobem na szybkie uzupełnienie luk we własnej ofercie produktowej, bądź potencjale, umożliwiając jednemu z partnerów przestawienie się na inny fragment łańcucha produkcyjno-sprzedażowego, zmieniając tym samym orientację jego własnej działalności.

Dla wielu przedsiębiorstw aliance są często nieodzowne, a ich zakres jest bardzo szeroki – od partnerstwa w ramach relacji dostawca–producent, po umowy dystrybucyjne z sieciami detalicznymi w innych krajach. Niektóre przedsiębiorstwa korzystają z okazji wejścia na nowe rynki, produkując wyroby sprzedawane pod marką partnera. Innym sposobem na osłabienie „dużego” konkurenta, który wchodzi na rodzimy rynek, jest podjęcie kooperacji z jego rywalami na jego własnym terenie.

Kluczowym aspektem w działalności biznesowej jest budowanie sieci relacji, w tym partnerstw o skali długofalowej (szerzej Ustuner, Godes 2007). Budowanie partnerstw ma także strategiczne znaczenie podczas realizacji projektów współfinansowanych w ramach funduszy unijnych, na przykład w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego czy też Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Istotnym

aspektem podczas planowania i realizacji takich projektów jest tworzenie konsorcjów, w których każdy partner odgrywa znaczącą rolę jako niezbędny dostawca wartości dodanej w projekcie, ale także jako beneficjent planowanego przedsięwzięcia. Stąd też budowanie takich partnerstw, w idei realizacji Strategii Lizbońskiej, wymaga od potencjalnych partnerów szczególnych, często długotrwałych działań na rzecz zbudowania danego konsorcjum.

Cele średniookresowe jako kamienie milowe reorientacji działalności i modelu biznesu – ku tworzeniu przewagi w długim okresie

Do sprzeczności (paradoksu) zarządzania strategicznego należy zaliczyć fakt, że rynek wymusza¹⁵ na menedżerach spojrzenie krótkookresowe zamiast długookresowego¹⁶. W efekcie rzeczy pilne zyskują priorytet nad sprawami ważnymi, ale nie pilnymi, na przykład nad strategią, czy planami średnio- i długookresowymi. Problem w tym, że pogrążeni w bieżących działaniach menedżerowie nie znajdują czasu, energii, motywacji, ani narzędzi, by realizować to, co nadaje kierunek całemu przedsiębiorstwu i odróżnia je od konkurencji. Bez realizowania strategii, przedsiębiorstwo szybko jednak traci koncentrację i wartość. W rezultacie pojawia się pytanie: „Jak więc osiągać cele długoterminowe, utrzymać się na szczycie w długim okresie, a jednocześnie oprzeć się presji krótkookresowego wyniku?”. Wydaje się, że takimi

¹⁵ Wymuszenie to spowodowane jest stałymi zmianami warunków, jakie zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstwa; wynika to m.in. z takich oczekiwań i zmian, jak to, że: inwestorzy co kwartał sprawdzają poziom wzrostu zysków i przychodów, konkurenci co chwilę ogłaszają nowe inicjatywy, klienci podnoszą oczekiwania, zaś dostawcy technologii wprowadzają kolejne rewolucje.

¹⁶ W rezultacie takiego sposobu zarządzania modelem biznesowym okazuje się, że wiele projektów składających się nań nie przynosi pożądanego rezultatu, ponieważ kadra zarządzająca – jest to spostrzeżenie oparte na wieloletnich obserwacjach praktyki zarządzania – poświęca im niewiele uwagi i czasu. Wynika to z faktu, że cele, które z jednej strony nie są długookresowe („horyzont 3”), a z drugiej nie są uwzględniane w budżecie rocznym („horyzont 1”), często – z wymienionych wyżej przyczyn – są zaniedbywane. Dlatego należy przywrócić większą wagę celom średniookresowym („horyzont 2”), które obecnie stanowią swoistą „ziemię niczyją”. Według autorów opracowania, mogą z powodzeniem przecieżyć, odgrywać rolę kamieni milowych na drodze do sukcesu. Dla przykładu projekty takie jak: próby rozszerzenia działalności przez Intel lub produkty, OS/2 IBM, Notes, przedsiębiorstwa Lotus, Search Microsoft czy Newton Apple’a – z powyższych powodów – zakończyły się fiaskiem.

kamieniami milowymi na tej drodze (między celami krótkookresowymi a długookresowymi), mogą być cele średniookresowe, związane z reorientacją zakresu działalności biznesowej i budowaniu przewagi w długim okresie. Tak więc w zarządzaniu strategicznym modelem prowadzenia biznesu (modelem portfelu przedsięwzięć) należy zwrócić uwagę na trzy horyzonty czasowe.

I tak, „horyzont 1” odpowiada zarządzaniu z myślą o bieżącym okresie sprawozdawczym, ze wszystkimi jego krótkookresowymi problemami i dylematami; „horyzont 2” wiąże się z zagospodarowaniem nowych, obiecujących szans rynkowych, które znajdują się już w pierwszej fazie rozwoju, a „horyzont 3”, z kreowaniem nowych przedsięwzięć komercyjnych, które zapewnią przedsiębiorstwu rynkowy byt w przyszłości (Moore 2008). Postrzeganie działalności przedsiębiorstwa przez pryzmat horyzontu czasowego ma znaczenie dla menedżerów, którzy starają się zapewnić swojej organizacji byt i rozwój przez długi czas. Jednak jeśli zmiany na rynku nieprzyjemnie ich zaskakują, najczęściej dochodzą oni do wniosku, że popełnili błąd w obszarze niedoinwestowania projektów należących do „horyzontu 3”, czyli B+R.

Poza niewłaściwą organizacją percepcji i czasu koncentracji uwagi (czyli gospodarki lub zarządzania uwagą¹⁷) przez menedżerów, rolę celów średniookresowych niestety osłabia wiele zaburzeń organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Efektem owego osłabienia jest zepchnięcie na plan dalszy przedsięwzięć z zakresu „horyzontu 2”. Należą do nich m.in.: lobbing na rzecz „horyzontu 3”, tendencje do ignorowania produktów i usług, dla których właściwy czas wprowadzenia na rynek jeszcze nie nadszedł; fakt, że produkty i usługi z „horyzontu 2”, po opuszczeniu przez działu B+R i zakończeniu okresu karencji związanego z finansowaniem, nie potrafią jeszcze na siebie zarobić, czy to, że projekty z „horyzontu 2” są oceniane i weryfikowane (pod względem ich efektywności), za pomocą tych samych kryteriów co projekty z „horyzontów 1 i 3”, bez uwzględniania ich specyfiki czasowej.

Z uwagi na fakt, że często trudno jest uzyskać efektywność realizacji przedsięwzięć z „horyzontu 2” – często kończą się fiaskiem, bywają niedoinwestowane lub są po prostu zaniedbywane – powszechnym zjawiskiem w przedsiębiorstwach jest ich unikanie. Taki stan rzeczy sprawia, że uzyskanie maksymalnej efektywności – owych kamieni milowych – w praktyce zarządzania staje się niemożliwe. Jak zatem zjawisku temu zapobiegać, jak wykorzystać – w strategicznym modelu biznesu i jego zmianie – szanse średniookresowe? Otóż – opierając się

¹⁷ Główne założenia tego nowego paradygmatu zarządzania zob.: Aluchna et al. 2006: 423–431.

na korekcie modelu biznesu jako wytycznej dla restrukturyzacji zakresu działalności biznesowej – można podjąć wiele działań, polegających na: funkcjonalnym i organizacyjnym oddzieleniu zakresów działalności biznesowej z „horyzontu 1” od „horyzontu 2”; dokonaniu przejęcia, ponieważ w krótkim okresie pomaga ono wypełnić lukę w „horyzoncie 2”; skupieniu uwagi – jako skutku myślenia długofalowego – na kreowaniu przedsięwzięć, a nie produktów; nie uzależnianiu procesu wdrażania innowacji od struktury formalnej przedsiębiorstwa; skupieniu się na kreowaniu liderów, a nie na finansów; blokowaniu przepływów zasobów między horyzontami itp. Zatem warunkiem efektywnej realizacji średniookresowych przedsięwzięć z „horyzontu 2” jest ich odizolowanie od reszty przedsiębiorstwa i zindywidualizowane do nich podejście, przez zastosowanie odrębnych procesów, celów i wskaźników, przydzielenie doświadczonych i przedsiębiorczych liderów, którzy potrafią koncentrować swoją uwagę na skutecznej realizacji wyzwań związanych z tym horyzontem. Będą miały one szansę dotrzeć do chwili tylko wtedy, kiedy staną się przedsięwzięciami rentownymi.

Zakończenie

Postępujące procesy globalizacji i konsolidacji wymagają ciągłego doskonalenia metod analizowania i budowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na otwartym rynku. Poszukiwanie skutecznych sposobów i czynników ich uzyskania, wskazuje na konieczność dokonywania strategicznej odnowy prowadzenia działalności biznesowej, głównie poprzez korektę, doskonalenie lub zmianę modelu biznesu. Zadania te stanowią dla przedsiębiorstw nie lada wyzwania. Stanowią też warunek osiągnięcia przez nie efektywności umożliwiającej wzrost ich wartości. Zwiększenie konkurencyjności oraz efektywności przedsiębiorstw jest jednym z najważniejszych warunków ich rozwoju, a zarazem jego atrybutem.

Menedżerowie nie mogą zapominać, iż restrukturyzowanie – z powyższych powodów – modelu biznesowego, to trudny, żmudny proces, wymagający zaangażowania wszystkich osób. Sukces owej zmiany – do jego warunków staraliśmy się odnieść w referacie – zależy od spójnego zbioru praktyk i struktur, które wzajemnie oddziałują na siebie, tworząc wartość dodaną, pożądaną przez klienta. Dla implementacji nowego modelu (a zatem zmian) niezbędna jest harmonia między strukturami organizacyjnymi, systemami wsparcia, procesami, umiejętnościami pracowników, zasobami i systemem motywacyjnym oraz horyzontem

czasu. Wszystkie te elementy¹⁸ oraz procesy wspierające, powinny w sposób spójny wspierać wdrażanie zmian w modelu i strategii.

Przedstawione rozważania traktuję jako przyczynek do dyskusji na temat modeli biznesu i ich znaczenia dla kształtowania zachowań innowacyjnych i konkurencyjnych przedsiębiorstw, wyrażając tym samym ich osobowość (Barabasz 2008). Model biznesu, jako ogólna koncepcja, formułuje ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech, jak innowacyjność czy konkurencyjność. Obejmuje zatem opis wartości oferowanej klientom, podstawowych zasobów, działań oraz relacji z partnerami, które służą tworzeniu tej wartości oraz zapewniają przedsiębiorstwu konkurencyjność.

Bibliografia

- Aluchna, M. Pindelski, M., Mrówka R, Obłój, T. (2006) Zarządzanie uwagą we współczesnej gospodarce. Geneza i główne założenia koncepcji. W: Skalik, J. (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucjom*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im O. Langego we Wrocławiu. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im O. Langego we Wrocławiu.
- Banaszyk, P. (2004) Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. W: Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P. (red.) *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Banaszyk, P. (2006) Znaczenie modelu biznesu w strategicznej odnowie przedsiębiorstwa. W: Zieniewicz, K. (red.) *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Banaszyk, P. (2004) *Nieciągłość w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, W: Skalik, J. (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucjom*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- Barabasz, A. (2008) *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- Brzóska, J. (2007) *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

¹⁸ W tym i kultura organizacji winna być także dopasowana do modelu biznesowego i go wspierać.

- Collins, D.J., Montgomery, C.A. (1995) Competing on Resources. *Harvard Business Review*, lipiec–sierpień 1995.
- Dawar, N., Frost, T. (2007) Jak konkurować z gigantami: strategie przetrwania dla lokalnych firm ze wschodzących rynków. W: Jankowski, W. (red.) *Sekrety skutecznych strategii. Harvard Business Review Polska*, nr 11.
- de Wit, B., Meyer, R. (2007) *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.
- Gołębiowski, T., Dudzik, T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk, M. (2008) *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Luecke, R. (2007) *Strategia. Opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla swojej firmy*. Warszawa: MT Biznes.
- Malara, Z. (2006) *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Warszawa: WN PWN.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Moore, G.A. (2008) Aby osiągnąć sukces w perspektywie długookresowej, skoncentruj się na celach średniookresowych. *Harvard Business Review Polska*, nr 3.
- Muszyński, M. (2006) *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Nasbitt, J., Aburdene, P. (1985) *Re-inventing the Corporation. Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society*. New York: A Warner Books.
- Nogalski, B. (2008) Idea strategii błękitnego oceanu w rozwiązywaniu kluczowych problemów polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania. W: Rokita, J. (red.) *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*. Katowice: GWSH im. W. Korfańskiego w Katowicach.
- Nogalski, B., Bednarska, N. (2008) Strategia Błękitnego Oceanu jako wytyczna restrukturyzacji zakresu działalności biznesowej przedsiębiorstwa. W: Herman, A., Poznańska, K. (red.) *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, t. 2. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Obłój, K. (2002) *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*. Warszawa: PWE.
- Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy* (2000) Dowgiałło, Z. (red.). Szczecin: Wydawnictwo Znicz.
- Toffler, A. (1985) *Trzecia fala*. Warszawa: PWE.
- Ustuner, T., Godes, D. (2007) Sieci relacji: klucz do efektywnej sprzedaży. *Harvard Business Review Polska*, nr 10.

Jerzy Cieřlik

Przedsiębiorstwa dynamiczne

Firmy małe, innowacyjne czy dynamiczne?

Naukowcy od kilkadziesiąt lat toczą spór o definicję przedsiębiorcy i przedsiębiorczości, a przymiotniki, zawarte w tytule tego punktu odgrywają w tym sporze kluczową rolę. Schumpeter, odnosząc się do początku XX wieku, charakteryzował przedsiębiorcę jako „twórczego destruktora”, burzącego tradycyjny układ sił na rynku, przez wdrażanie innowacji i otwieranie nowych obszarów działalności gospodarczej. Jednakże sytuacja w drugiej połowie XX wieku zasadniczo odbiegała od wizji Schumpetera. Postęp techniczno-organizacyjny w wiodących gałęziach przemysłu dokonywał się w obrębie wielkich korporacji. Sektor tradycyjnego *small businessu*, jakkolwiek ze wszech miar potrzebny, pozostawał poza głównym nurtem przemian, a jego działalność nie miała wiele wspólnego z „twórczą destrukcją”.

Z generalnie niskiej innowacyjności wyprowadzono wniosek o malejącej roli tradycyjnego sektora MSP w gospodarce, w tym w ogólnym zatrudnieniu. Tymczasem prowadzone od końca lat 70. w USA badania statystyczne pokazały dychotomiczną strukturę tegoż sektora. Zakładane z myślą o działaniu na bardzo ograniczoną skalę, typowo jedno- lub kilkuosobowe firmy, takimi zazwyczaj pozostają. Część z nich z czasem wypada z rynku, a na ich miejsce wchodzi nowe, o podobnych rozmiarach i strategii działania. Jednak pojawiają się nieliczne „gazele” – firmy początkowo małe, ale bardzo szybko rozwijające

się i w krótkim czasie osiągające znaczące rozmiary. To one właśnie odgrywają kluczową rolę w przyroście zatrudnienia.

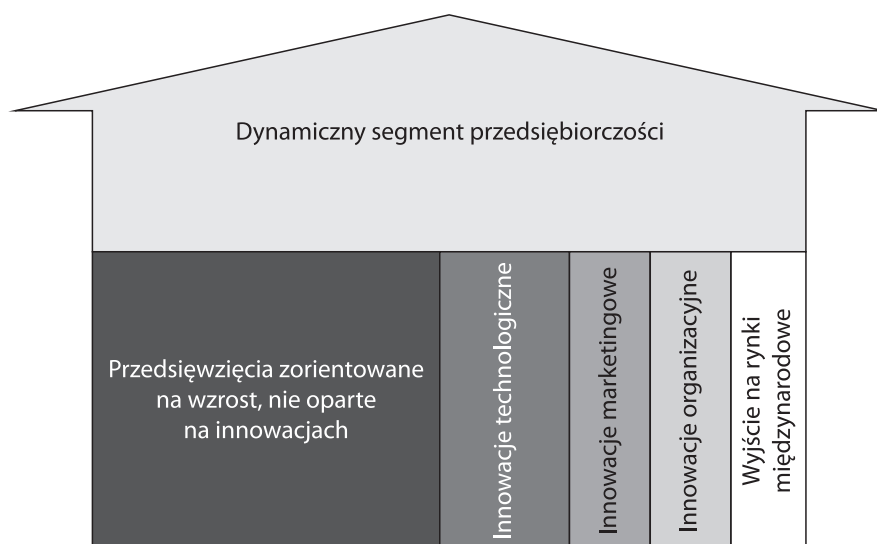
Przełom XX i XXI wieku przyniósł jakościowe zmiany, także w kontekście wspomnianej debaty. Oto początkujące na rynku firmy nie tylko bardzo szybko się rozwijały, ale także skutecznie wdrażały najnowocześniejsze technologie, o przełomowym znaczeniu w skali gospodarki światowej. Dotyczyło to zwłaszcza takich dziedzin jak produkcja komputerów osobistych i oprogramowania, telefonii komórkowej czy telewizji kablowej. Ujawnił się specyficzny „podział pracy”. Współcześnie, małe początkujące firmy okazują się bardziej skuteczne we wdrażaniu przełomowych innowacji, podczas gdy innowacje polegające na ciągłym rozwijaniu i udoskonalaniu istniejących rozwiązań pozostają domeną centrów badawczo-rozwojowych wielkich koncernów (Baumol 2004a). Jakkolwiek tak zarysowany dychotomiczny układ nadmiernie upraszcza aktualne tendencje w gospodarce i pomniejsza rolę wielkich korporacji w generowaniu przełomowych innowacji, to jednak nie ma obecnie wątpliwości, że małe, początkujące firmy mają znaczący udział w radykalnych przeobrażeniach w sferze technologii i organizacji, jakich jesteśmy świadkami na przełomie XX i XXI wieku.

Obserwując spektakularne sukcesy takich firm jak Microsoft, Google, Amazon czy Apple, które jeszcze nie tak dawno były firmami garażowymi, a obecnie osiągają gigantyczną wartość obrotów i kapitalizację, recepta na szybki sukces wydaje się oczywista: trzeba się skupić na nośnych obszarach zaawansowanych technologii (informatyka i telekomunikacja, biotechnologia, farmaceutyki, nowe materiały itp.) i postawić na przełomowe innowacje.

Rzeczywistość gospodarcza okazuje się jednak znacznie bardziej złożona. Po pierwsze, nie obserwuje się jednoznacznej zależności między poziomem innowacyjności, a dynamiką wzrostu przedsiębiorstw. Nie negując znaczenia przełomowych innowacji, warto odnotować, że współcześnie w krajach wysoko rozwiniętych znakomita większość najbardziej dynamicznych małych i średnich firm nie dysponuje nowatorskimi rozwiązaniami technologicznymi. Nawet w grupie najszybciej rozwijających się firm amerykańskich, znajdujących się na elitarnej liście Inc. 500, tylko 6% wdrażało unikatowe procesy i produkty, a tylko 12% upatrywało swój sukces w posiadaniu szczególnie atrakcyjnego pomysłu na biznes. Co więcej, firmy dynamicznie funkcjonowały nie tylko w sektorach zaawansowanej technologii, ale także w tych uznawanych za tradycyjne (handel hurtowy i detaliczny, transport) (Bhide 2000). Tak więc szansę na prawdziwy sukces w biznesie mają również „przedsiębiorcy replikatywni”, do których czołowy amerykański ekonomista Baumol (2004) zalicza ambitne jednostki, podejmujące

inicjatywy przedsiębiorcze wykorzystujące znane wcześniej pomysły i rozwiązania. Nie dysponując wyjątkowymi produktami, usługami czy procesami, przedsiębiorcy replikatywni mogą się wykazać nadzwyczajną sprawnością działania w określonych dziedzinach. W rzeczywistości bowiem, podobnie jak w innych sferach życia (np. w sporcie) często wystarczy, by koncepcja biznesu, a zwłaszcza jej wdrożenie, była tylko nieznacznie lepsza od pomysłu konkurencji. Te z pozoru skromne etapowe sukcesy składają się na ostateczny rezultat – pozostawienie konkurentów daleko w tyle.

Rysunek 1. ilustruje różnorodne czynniki przyspieszonego wzrostu przedsiębiorstw.



Rysunek 1

Źródło: Opracowanie własne

Z jednej strony, wysoka dynamika może być wynikiem wdrażania innowacji technologicznych, w sferze marketingu, organizacji i zarządzania, a także w wyniku odważnego wychodzenia na rynki międzynarodowe, co traktujemy jako szczególny przejaw innowacyjności. Z drugiej zaś, mamy przedsięwzięcia nieoparte na innowacjach, których inicjatorzy są zarażeni ideą zbudowania „czegoś większego” i skutecznie wdrażają ją w czyn. Warto jednak zwrócić uwagę na oczywistą synergię między różnymi czynnikami wzrostu. Zbudowanie dynamicznej firmy na bazie wiodącej technologii ma szanse powodzenia, jeśli towarzyszyć temu będą innowacyjne działania w sferze marketingu

i organizacji. Z kolei dynamiczne nieinnowacyjne firmy zazwyczaj napotykać bariery wzrostu na określonym etapie rozwoju. Mogą je pokonać, podejmując innowacyjne działania w sferze technologii czy marketingu.

Dynamiczny segment przedsiębiorczości – próba pomiaru

Mimo że określenie „gazele” dla określenia szybko rozwijających się firm wiąże się z badaniami Bircha (1995), prowadzonymi w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia, dopiero w ostatnich latach obserwujemy zwiększone zainteresowanie tą problematyką. Podejmowane są też próby ujednoczenia terminologii i metod pomiaru, co niewątpliwie sprzyja studiom porównawczym w układzie międzynarodowym.

W zakresie metod pomiaru należy rozróżnić dynamikę fazy rozruchu młodej firmy oraz dynamikę bieżącej działalności. Problematyka dynamiki fazy rozruchu została podjęta w ramach kompleksowych badań aspiracji przedsiębiorczych, przeprowadzonych w kilkudziesięciu krajach, w ramach wieloletniego międzynarodowego projektu badawczego Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Wyodrębnienie firm dynamicznych (*high-potential, high-expectation*), jako oddzielnego tematu badawczego, nastąpiło w 2002 roku, a w kolejnych latach (2005 i 2007) przyjęto jednolitą definicję nowej firmy dynamicznej, jako takiej, która planuje osiągnięcie pułapu 20 zatrudnionych w ciągu 5 lat od rozpoczęcia działalności (Autio 2007)¹.

Wyniki uzyskane w ramach projektu GEM wskazują na wyraźną tendencję: liczba firm uruchamianych z myślą o zatrudnieniu 20 i więcej osób w ciągu 5 lat stanowi kilka, najwyżej kilkanaście procent całej populacji nowo tworzonych firm. Prawie połowa nowych firm nie planuje jednak w ogóle zatrudnienia pracowników w ciągu 5 lat. Polska ze wskaźnikiem 8,1% firm planujących zatrudnić 20 i więcej osób w ciągu 5 lat, plasuje się w dolnej części listy 32 krajów objętych wspomnianym badaniem w latach 2000–2006.

Jeśli chodzi o pomiar bieżącej dynamiki wzrostu firm, warto odnotować propozycje standardów badawczych zaproponowane przez OECD

¹ Mamy tu zatem do czynienia z analizą *ex ante*. Jednakże pułap zatrudnienia 20 osób może być z powodzeniem zastosowany w analizie *ex post*, tzn. dla wyodrębnienia firm dynamicznych w fazie rozruchu, które faktycznie osiągnęły ten pułap zatrudnienia w ciągu 5 lat od powstania.

we współpracy z Eurostat (OECD, 2007). Pierwszy z nich dotyczy minimalnego progu wielkości zatrudnienia, od którego można w sposób sensowny liczyć dynamikę wzrostu. Ten próg określono na poziomie 10 zatrudnionych². Drugie istotne ustalenie dotyczy mierników, gdzie jako podstawowe miary wzrostu przyjęto zatrudnienie oraz przychody. Po trzecie, zaproponowano sposób obliczenia i poziom wskaźnika wzrostu, zgodnie z którym firma dynamiczna (*high-growth*) to taka, która w ciągu 3 lat utrzymuje uśrednioną roczną dynamikę wzrostu przekraczającą 20%.

Standardy OECD/Eurostat zostały zastosowane w pilotażowym badaniu dynamiki wzrostu uzyskiwanej przez polskie przedsiębiorstwa działające w przemyśle przetwórczym w latach 2003–2006, którego najważniejsze wyniki prezentuję poniżej. Wykorzystano w tym celu dane przetworzone specjalnie dla potrzeb projektu badawczego przez Departament Przemysłu i Cen GUS. Badaniem objęto 15 096 firm, które złożyły roczną ankietę SP w 2006 roku i prowadziły pełną księgowość. Ze względu na kluczową rolę firm z udziałem kapitału zagranicznego w Polskiej gospodarce, a zwłaszcza w przemyśle przetwórczym, firmy te zostały przeanalizowane odrębnie od firm z kapitałem krajowym.

Wspomniane pilotażowe badania wykazały, że populacja przedsiębiorstw przemysłowych jest bardzo zróżnicowana, jeśli chodzi o osiągniętą dynamikę wzrostu. Przyjmując przychody ze sprzedaży jako miernik wzrostu, w całej populacji badanych 15 096 firm, 2 458 to firmy dynamiczne, 5 463 firmy wykazywały umiarkowaną dynamikę wzrostu, a 3 223 wykazały spadek obrotów. Należy dodać, że badany okres 2003–2006 był relatywnie dobry dla polskiego przemysłu przetwórczego, który osiągnął średnioroczną dynamikę sprzedaży w cenach bieżących 13,5% (przy średnim wzroście cen wyrobów przemysłowych na poziomie 2,4%). Warto jednak zwrócić uwagę, że całej populacji badanych firm były firmy nowe (3 806), które nie występowały w zbiorze objętych ankietą SP w 2003 roku. Prawie 60% z tej grupy osiągnęło poziom zatrudnienia 20 osób, a więc spełniło kryterium wysokiej dynamiki fazy rozruchu w znacznie krótszym okresie niż 5 lat.

Na podstawie uzyskanych danych można sformułować następujące, główne wnioski:

- Polskie dynamiczne firmy odgrywają istotną rolę w gospodarce, także na tle innych krajów wysoko rozwiniętych. Biorąc zatrudnienie

² Przykładowo, firma zatrudniająca początkowo jednego pracownika i zwiększająca zatrudnienie w kolejnych latach o jedną osobę w skali rocznej, odnotowywałaby bardzo szybki wzrost, będący wynikiem wyłącznie niskiej podstawy.

jako miernik wzrostu, firmy dynamiczne stanowią 8% liczby wszystkich firm, zaś uwzględniając przychody ze sprzedaży jako podstawę, udział firm dynamicznych przekracza 16% całej zbiorowości firm. W świetle analizy porównawczej przeprowadzonej przez Hofmana i Junge (2006)³ wskaźniki te mieszczą się w górnych przedziałach wśród 20 krajów OECD.

- Firmy z kapitałem zagranicznym mają znacznie większy udział w grupie firm dynamicznych, w porównaniu do ich udziału w całej populacji badanych firm, który wynosi ok. 20% i to niezależnie od przyjętego miernika wzrostu
- Tym, co wyróżnia dynamiczne filie zagraniczne od ich krajowych odpowiedników, jest źródło przyspieszonego wzrostu, a więc eksport. Koncentracja filii zagranicznych jest szczególnie widoczna wśród dynamicznych eksporterów: na 555 dynamicznych eksporterów z udziałem kapitału zagranicznego (niecałe 4% wszystkich badanych firm) przypadało 31% całego eksportu polskich firm przemysłowych zatrudniających 10 i więcej osób w 2006 roku. Dane te pokazują, jak istotne znaczenie dla dynamiki wzrostu ma możliwość korzystania z zasobów kapitałowych, wiedzy i doświadczenia, a zwłaszcza sieci dystrybucji i zorganizowanego systemu „handlu wewnętrznego” w obrębie globalnych korporacji. Wśród rdzennie polskich firm, dynamicznych eksporterów jest stosunkowo niewiele, a ich potencjał eksportowy jest znacznie mniejszy od firm z udziałem zagranicznym.

Zebrany materiał empiryczny pozwolił także na wstępną analizę interesującej kwestii, jaką jest rozkład firm dynamicznych według podstawowych klas wielkości przedsiębiorstw. Czy przyspieszony wzrost jest przede wszystkim domeną firm małych, czy też skłonność do ekspansji ujawnia się także wśród firm średnich i dużych? Interesujące wskazówki w tej dziedzinie dostarczają dane zawarte w tabeli 1., gdzie jako miernik dynamiki wzrostu przyjęto przychody ze sprzedaży ogółem. Okazuje się, że firmy dynamiczne znajdujemy we wszystkich kategoriach wielkości firm, zaś ich rozkład ilościowy jest zbliżony do tego, jaki występuje w całej populacji. Można jedynie zauważyć nieco większy udział firm małych, zatrudniających do 49 osób, wśród przedsiębiorstw dynamicznych (55%), wobec 47% w całej populacji. Zaobserwowany, w miarę równomierny rozkład firm dynamicznych, w różnych klasach wielkości, jest bardzo istotny z punktu widzenia kształtowania polityki gospodarczej, o czym będzie mowa niżej.

³ Wyniki cytowane w Ahmad, Gonnard (2007).

Tabela 1. Udział poszczególnych kategorii firm według dynamiki wzrostu i klasy zatrudnienia w przyroście zatrudnienia w polskim przemyśle przetwórczym w latach 2003–2006 (liczba firm i % przyrostu)

Klasa zatrudnienia	Firmy spadkowe		Firmy o niskiej dynamice		Firmy dynamiczne		Firmy nowe		Firmy razem	
	liczba	przyrost	liczba	przyrost	liczba	przyrost	liczba	przyrost	liczba	przyrost
do 49	1 479	-1%	2 467	4%	1 352	9%	2 848	19%	8 146	30%
50–99	777	-2%	1 251	4%	499	6%	577	12%	3 104	21%
100–249	644	-5%	1 168	6%	443	9%	289	13%	2 544	24%
250 +	323	-11%	723	7%	164	12%	92	16%	1 302	25%
RAZEM	3 223	-19%	5 609	22%	2 458	37%	3 806	61%	15 096	100%

Źródło: Obliczenia własne na podstawie źródłowych danych Głównego Urzędu Statystycznego

Biorąc pod uwagę podstawowy cel polityki gospodarczej, jakim jest zmniejszenie bezrobocia, ważne jest określenie, w jakim stopniu podstawowe grupy firm, wyodrębnione według kryterium dynamiki wzrostu, przyczyniają się od jego realizacji. Otóż przedsiębiorstwa przemysłu przetwórczego, zatrudniające 10 i więcej pracowników zwiększyły zatrudnienie między rokiem 2003 i 2006 łącznie o 367,7 tys. osób. Podstawowa, w sensie liczebności, grupa firm o umiarkowanej dynamice osiągnęła stosunkowo niewielki przyrost zatrudnienia, który zrównoważył zmniejszone zatrudnienie w firmach spadkowych.

Firmy dynamiczne, stanowiące 16% całej populacji, przyczyniły się w 37% do przyrostu zatrudnienia. Jednak warto podkreślić fakt, że 62% przyrostu przypada na firmy nowe, które wystąpiły w zbiorze w 2006 roku, lecz były nieobecne w populacji 2003 roku. Ta wcale pokazna grupa ponad 3 800 firm, a więc 25% badanej populacji, może wskazywać na znaczącą obecność firm dynamicznych już w fazie rozruchu, o którym była mowa wcześniej. Jednak by sformułować bardziej precyzyjne wnioski, konieczna jest bardziej pogłębiona analiza zbiorowości tych firm, tak by oddzielić przypadki, gdzie zakwalifikowanie firmy do wspomnianej grupy wynika raczej ze specyfiki systemu gromadzenia danych w systemie statystycznym, niż z realnego przebiegu procesów gospodarczych.

Jeśli chodzi o wkład firm dynamicznych o różnej wielkości w przyroście zatrudnienia, tu również obserwujemy równomierny rozkład i brak dominacji określonej kategorii wielkości. Wśród firm

zakwalifikowanych jako dynamiczne, według kryterium wzrostu przychodów, jedynie firmy małe utrzymują wysoką, ponad 20% dynamikę wzrostu zatrudnienia. Ponieważ jednak dla większych firm przyrost liczony jest od wyższej podstawy, w efekcie nominalny przyrost zatrudnienia rozkłada się dość równomiernie.

Jak wspierać dynamicznych przedsiębiorców?

Punktem wyjścia dla udzielenia odpowiedzi na powyższe pytanie jest rozpoznanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które powodują, że niektóre przedsiębiorstwa stosunkowo szybko osiągają znaczące rozmiary, a inne stabilizują poziom aktywności krótko po rozpoczęciu działalności i na takim poziomie pozostają. W lapidarnym ujęciu chodzi zatem o wyodrębnienie specyficznych „hormonów” dynamicznego wzrostu, a także znalezienie skutecznych metod „dynamizującej” kuracji, przy pomocy odpowiednich instrumentów polityki gospodarczej. Częściowe wyjaśnienie wspomnianych kwestii można znaleźć w dorobku nauk o przedsiębiorczości z jednej strony i zarządzaniu z drugiej.

W teorii przedsiębiorczości mamy dosyć dobre rozpoznanie warunków i czynników dynamicznego startu nowo powstających firm. Ta dynamiczna orientacja wiąże się w pierwszej kolejności z dążeniem założycieli do stworzenia „czegoś większego”. Zdroworozsądkowa reguła *Think big* („Myśl o rzeczach wielkich, jeśli chcesz osiągnąć sukces”) została potwierdzona empirycznie. Założyciele nowych dynamicznych firm w porównaniu do właścicieli tradycyjnego *small businessu* charakteryzują się na ogół większą wiarą we własne siły i możliwości, co wynika z wrodzonego optymizmu, ale także może być efektem wcześniejszych doświadczeń, zdobytych umiejętności i kwalifikacji. Jeśli chodzi o specyfikę funkcjonowania młodych, dynamicznych firm, mają one zazwyczaj umiejętności sprawnej absorpcji (asymilacji) wiedzy z otoczenia, zwłaszcza przez wykorzystanie w tym celu technologii ICT. Słabości charakterystyczne dla wczesnego stadium rozwoju niwelują przez wchodzenie w długofalowe powiązania o charakterze kooperacyjnym (sieciowym), często z partnerami znacznie silniejszymi od siebie⁴. Dynamiczny początek to mocna przesłanka przyspieszonego

⁴ Rozpoznane prawidłowości, towarzyszące powstawaniu nowych dynamicznych firm, jest wykorzystywane zwłaszcza w USA w różnorodnych programach edukacyjno-doradczych adresowanych do potencjalnych dynamicznych przedsiębiorców. Przykładem takiego podejścia w polskiej literaturze jest podręcznik autora (Cieślik 2006).

rozwoju firmy w przyszłości, ale nie ma tu żadnego automatyzmu. Z kolei sytuacja, gdy firma zostaje założona z myślą o niewielkich rozmiarach, a dopiero później wchodzi na ścieżkę przyspieszonego wzrostu, występuje stosunkowo rzadko.

W dorobku teoretycznym nauk o zarządzaniu uwaga skupiona jest na firmach dużych, a nawet bardzo dużych. Co zrobić, by w wielkich korporacjach, gdzie obserwuje się spowolnienie wzrostu, w wyniku między innymi naturalnej inercji dużych struktur organizacyjnych, zachować przedsiębiorczy wigor, czyli orientację przedsiębiorczą (*entrepreneurial orientation*)? W wyniku rozwoju badań i nagromadzenia praktycznych doświadczeń w zakresie tzw. przedsiębiorczości korporacyjnej (intraprzedsiębiorczości) znamy już wiele odpowiedzi na powyższe pytanie. Najnowsza koncepcja, tzw. zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*), nie nawiązuje co prawda do tradycji przedsiębiorczych, ale w sumie kierunek myślenia jest podobny. Chodzi o to, by zachować zdolność do ciągłej rekonfiguracji posiadanych zasobów tak, by sprostać konkurencyjnym wyzwaniom i burzliwym zmianom w otoczeniu. Kategoria zdolności dynamicznych obejmuje zdolności adaptacyjne, absorpcyjne i innowacyjne (Wang, Ahmed 2007).

Jednakże niewątpliwą słabością dotychczasowego podejścia było to, że dynamika wzrostu nie była analizowana w kontekście ewolucyjnego, stadialnego procesu rozwoju, od rozpoczęcia działalności, aż po zejście ze sceny gospodarczej, co – jak pokazuje historia – nieuchronnie czeka każdą firmę. Tymczasem na ścieżce rozwojowej, na kolejnych etapach, pojawiają się momenty przyspieszenia, ale także okresy załamania, co prowadzi do wyhamowania wzrostu, bezwzględnego spadku aktywności bądź nawet zakończenia działalności. Jak dotąd, wiemy stosunkowo niewiele na temat zjawisk zachodzących zwłaszcza w „środku” wspomnianej ścieżki rozwojowej tych firm, które z rozmachem rozpoczęły działalność, ale jeszcze nie osiągnęły znaczących rozmiarów. Przedstawione dane statystyczne, odnoszące się do rozkładu populacji dynamicznych przedsiębiorstw w polskim przemyśle przetwórczym, wyraźnie wskazują, że adresatem instrumentów polityki gospodarczej, wzmacniających dynamiczną orientację, powinny być firmy na różnych etapach rozwoju: od tych pozostających jeszcze w sferze planowania, przechodzących trudną fazę rozruchu, przygotowujących się do przyspieszonego wzrostu, a także firm średnich, a nawet dużych. Na poszczególnych stadiach występują, rzecz jasna, zróżnicowane problemy i zagrożenia, a co za tym idzie – potrzebne są zróżnicowane instrumenty wsparcia dla firm różnych rozmiarów.

Co zrobić, by dynamicznych przedsiębiorstw było znacznie więcej? W jaki sposób wspierać ich dynamiczną orientację? Obserwując

inicjatywy podejmowane w niektórych krajach w tym zakresie, możemy mówić z jednej strony o początkach autonomicznej polityki dynamiczującej firmy, z drugiej zaś o instrumentach stymulujących dynamiczny wzrost w ramach polityki wspierania małych i średnich przedsiębiorstw, a także w ramach polityki proinnowacyjnej i w sferze internacjonalizacji (promocji eksportu).

Wśród przykładów autonomicznej polityki „prodynamicznej” warto zwrócić uwagę na najnowsze doświadczenia Finlandii i Holandii. Oto fińskie Ministerstwo Przemysłu i Handlu uruchomiło w 2003 roku program Growth Firm Services. Konsultanci z czterech różnych agencji rządowych, zajmujących się wsparciem sektora przedsiębiorstw, identyfikują potencjalnie dynamiczne firmy, odbywają z nimi sesje strategiczne i oferują zintegrowany pakiet usług z różnych źródeł. Tak więc szeroko dyskutowana w naszym kraju idea „jednego okienka” w fińskim wariantcie zmaterializowała się w odniesieniu do stosunkowo wąskiego segmentu dynamicznych firm. Z kolei w Holandii z inspiracji Ministerstwa Gospodarki uruchomione zostały od 2004 roku programy szkoleniowo-doradcze, bazujące na relacjach sieciowych, których celem jest wzmocnienie umiejętności przywódczych i menedżerskich, niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania w warunkach szybkiego wzrostu oraz pokonywania barier, jakie pojawiają się na kolejnych etapach rozwoju. Dynamiczni przedsiębiorcy, zaklasyfikowani do tzw. Mastering Growth Programme, grupowani są w zależności od wielkości firmy (przedziały 5–15, 15–35, 35–250, ponad 250 zatrudnionych). W ramach Programu odbywają regularne spotkania, gdzie wymieniają doświadczenia, uczestniczą w warsztatach szkoleniowych itp.

Nie negując możliwości wdrożenia autonomicznych narzędzi polityki prodynamicznej w przyszłości, w aktualnej sytuacji w Polsce bardziej pilne jest rozwijanie drugiego nurtu, który polega na włączeniu kryterium dynamicznego wzrostu w ramach różnorodnych instrumentów wspierania przedsiębiorczości, innowacyjności oraz internacjonalizacji (promocji eksportu), adresowanych do sektora przedsiębiorstw. W tej dziedzinie odnotowujemy w ostatnich latach bardzo interesujące kierunki ewolucji polityki gospodarczej w wielu krajach rozwiniętych. Po pierwsze, następuje stopniowe rozdzielanie polityki adresowanej do tradycyjnego sektora *small businessu* oraz instrumentów skierowanych do dynamicznego segmentu małych firm (Lundstrom, Stevenson 2005). Po drugie, umacnia się synergiczne efekty wdrażania innowacji technologicznych, tych w sferze marketingu i zarządzania oraz internacjonalizacji dla przyspieszonego rozwoju przedsiębiorstw.

W obecnych warunkach w Polsce, konieczne dostosowania dotyczą w pierwszej kolejności projektów realizowanych w ramach programów

operacyjnych, na które zostały przyznane znaczące środki w ramach budżetu UE 2007–2013. W największym skrócie realizacja tego postulatu powinna polegać na preferencji dla takich projektów zgłaszanych przez przedsiębiorstwa, które zakładają dynamiczny wzrost zatrudnienia, przychodów, a w tym sprzedaży eksportowej u beneficjentów pomocy. Szczególnie ważne jest wspieranie ekspansji międzynarodowej jako ważnego czynnika przyspieszenia wzrostu rdzennie polskich firm. Doceniając wkład firm z udziałem kapitału zagranicznego w rozwój eksportu, stoimy wobec pilnej potrzeby wzmocnienia krajowych eksporterów, w tym także przez wspieranie rozbudowy ich własnej sieci handlowej i produkcyjno-handlowej za granicą, w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Punktem wyjścia dla realizacji polityki prodynamicznej jest uwzględnienie wskaźników dynamiki wzrostu (zatrudnienia, obrotów, w tym eksportu) jako ważnych kryteriów oceny projektów dofinansowanych ze środków publicznych, głównie ze źródeł UE. To rzecz jasna nie zapewni, że założone wyniki zostaną osiągnięte. Jednak zgodnie z zasadą *You get what you measure* („Uzyskujesz efekty, które są przedmiotem pomiaru”), jasne określenie priorytetów zwiększa prawdopodobieństwo, że tak się stanie. Niestety w opisach poszczególnych programów operacyjnych, priorytetów i konkretnych działań zaplanowanych do realizacji, w ramach perspektywy budżetowej UE 2007–2013, brak sformułowania takich priorytetów, nawet tam, gdzie byłyby one oczywiste i jak najbardziej wskazane.

Wprowadzenie instrumentów polityki prodynamicznej wymaga zwrócenia uwagi decydentów na szczególne problemy, z jakimi borykają się dynamiczne firmy, a także świadomości różnic, jakie dzielą je od tradycyjnego *small businessu*. Przykładowo, w dyskusjach nad reformą systemu podatkowego w zasadzie pomija się kwestię radykalnego podwyższenia efektywnej stopy podatkowej przy przekształceniu jednoosobowej działalności czy spółki osobowej w spółkę z o.o. z 19% do 34,4%. Dla drobnego przedsiębiorcy to sprawa bez znaczenia, a dla dynamicznej firmy istotna bariera w niezbędnym przekształceniu formy prawnej, co może ułatwić dalszy jej rozwój. Podobnie przesunięciu progu obrotów do obowiązkowego przejścia na pełną księgowość z 800 tys. do 1 200 tys. euro nie towarzyszy zachęta i podkreślenie zalet prowadzenia ksiąg w pełnym wymiarze dla młodych, dynamicznych firm, dla których „wiarygodność księgowa” jest ważnym czynnikiem kształtującym ich wiarygodność finansową, a w konsekwencji także zdolność kredytową. Potrzebna jest również wiedza i informacja na temat aktualnych tendencji funkcjonowania dynamicznych firm w polskiej gospodarce. Można to osiągnąć przez bieżący monitoring tego segmentu,

opierając się na danych z systemu statystycznego GUS, opracowanych zgodnie z jednolitymi standardami OECD i Eurostat.

Uwagi końcowe

W podsumowaniu chciałbym sformułować kilka postulatów, w związku z zarysowaną pokrótce problematyką dynamicznych przedsiębiorstw, które to postulaty odnoszą się do działalności naukowo-dydaktycznej. Przedstawiona bardzo wstępna analiza pokazuje, że problematyka dynamicznych firm może być interesującym obszarem poszukiwań badawczych⁵. Szczególnie obiecujące wydaje się połączenie analizy długookresowej, z zastosowaniem metod ilościowych, z jakościową analizą procesu rozwoju firmy w ujęciu ewolucyjnym. W sposób oczywisty wyniki takich badań byłyby bardzo przydatne dla potrzeb prodynamicznej polityki gospodarczej, której podstawowe kierunki zostały omówione w poprzednim punkcie.

Jest jeszcze jeden powód dla podejmowania pogłębionych badań na temat funkcjonowania dynamicznych przedsiębiorstw. W moim przekonaniu może to być ważny wkład do analizy czynników wzrostu i zróżnicowania jego dynamiki na płaszczyźnie makroekonomicznej. W kluczowej publikacji Helpmana (2004) czytelnik nie znajdzie praktycznie żadnego odniesienia do zjawisk i czynników kształtujących dynamikę wzrostu na poziomie przedsiębiorstwa. Oczywiście analiza oparta na założeniu, że indywidualne zachowania przedsiębiorców, konsumentów itp. składają się na określone kategorie, które dopiero w postaci agregatowej stają się przedmiotem analizy ekonomisty, jest całkowicie poprawna. Czy jednak wejrzenie w procesy zachodzące na poziomie mikro nie pozwoli lepiej zrozumieć i wyjaśnić „tajemnicę wzrostu”? O tym, że nie jest to pytanie retoryczne, świadczą najnowsze tendencje badawcze w dziedzinie uznawanej dotychczas za wyłączną domenę makroekonomistów – teorii wymiany międzynarodowej. Włączenie elementów długookresowej analizy mikroekonomicznej, obejmującej aktywność międzynarodową firm, na podstawie masowych zbiorów danych jednostkowych, pozwoliło na opracowanie nowych koncepcji, a tym samym wzbogacenie dorobku w omawianej dziedzinie (zob. przykładowo: Bernard et al. 2007).

⁵ W niniejszym artykule analiza została ograniczona do sektora przedsiębiorstw. Warto jednak odnotować interesujące próby rozwijania orientacji przedsiębiorczej także w sektorze publicznym, por. Bernier, Hafsi 2007.

Ostatnia refleksja dotyczy szeroko rozumianej sfery dydaktyki. Wydaje się, że w odniesieniu do sektora przedsiębiorstw, kategoria firmy dynamicznej może być bardzo przydatna dla kształtowania profilu absolwenta. W pierwszej kolejności dlatego, że eliminuje niefortunną dychotomię między kształceniem dla potrzeb małych firm i dużych korporacji. W świetle przytaczanych wcześniej danych, firmy dynamiczne występują w miarę równomiernie w poszczególnych klasach wielkości. Stąd potrzeba uwzględnienia w programach dydaktycznych problemów, charakterystycznych dla poszczególnych stadiów rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem czynników i problemów występujących w warunkach przyspieszonego wzrostu. Przygotowując absolwentów, na różnych poziomach kształcenia, powinniśmy wyposażać ich w niezbędną wiedzę i umiejętności (zwłaszcza umiejętności pozyskiwania niezbędnej wiedzy), które pozwolą im założyć własną dynamiczną firmę, sprawnie funkcjonować w dynamicznych organizacjach różnej wielkości, a także być liderem zmian na rzecz przyspieszonego wzrostu w przedsiębiorstwach o niskiej dynamice. Gdyby to się udało, można być spokojnym o perspektywę zatrudnienia takich absolwentów.

Bibliografia

- Ahmad, N., Gonnard, E. (2007) *High Growth Enterprises and Gazelles*. ICE Meeting, Copenhagen, 22–23 February 2007.
- Autio, E. (2007) *GEM 2007 Global Report on High-Growth Entrepreneurship*. Babson Park MA.
- Baumol, W.J. (2004) *Entrepreneurship and Small Business: Toward a Program of Research*. Stockholm: FSF.
- Baumol, W.J. (2004a) Entrepreneurial Enterprises, Established Large Firms and Other Components of the Free-Market Growth Machine. *Small Business Economics*, 23.
- Bernard, A.B., J.B., Redding, S.J., Schott, P.K. (2007) Firms in International Trade. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3).
- Bernier, L., Hafsi, T. (2007) The Changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3).
- Bhide A.V. (2000) *The Origin and Evolution of New Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Birch, D. (1995) *Who's Creating Jobs?*. Cambridge, Mass.: Cognetics Inxc.
- Cieślik, J., (2006) *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Warszawa: WaiP.
- Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics*, OECD, Paris 2007.

- Helpman, E., *The Mystery of Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 2004.
- Lundstrom, A., Stevenson, L.A. (2005), *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. New York: Springer.
- Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2007) Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1).

Zbigniew Olesiński

Zarządzanie w regionie poprzez sieci stosunków bezpośrednich

1. Wstęp

Zarządzanie w regionie jest fenomenem różnym od zarządzania przedsiębiorstwem czy szkołą. Zarządzanie takie uwzględniać musi decyzje szeregu niezależnych podmiotów. Dobrze taką sytuację odzwierciedla teoria chaosu, czyli teoria procesów nieodwracalnych. W danym momencie każdy z działających podmiotów może mieć wrażenie samodzielności, rezultat jednak jego działania zależy od działania innych, przypomina to w pewnym zakresie proces inwestycji czy grę na giełdzie (Brilman 2002: 426; Porter 2001; Olesiński 2005).

Nauki o organizacji i zarządzaniu rzadko dotąd zajmowały się problematyką zarządzania w regionie. Region był podmiotem zainteresowania nauki o administracji i szerzej prawa oraz politologii.

W czasach współczesnych wraz z rozwojem samorządności lokalnej, wzrostem praw obywatelskich, rozwojem współczesnej gospodarki rynkowej relacje występujące między organizacjami w regionie ulegają wzbogaceniu. Tradycyjne podejście administracyjne nie wystarcza.

2. Otoczenie organizacji, relacje międzyorganizacyjne, więzi

W instytucie Zarządzania Akademii Świętokrzyskiej od szeregu lat prowadzone są badania otoczenia biznesu. Szczególne znaczenie miało badanie 6 grup organizacji – tworzących naszym zdaniem podstawę otoczenia organizacji – przedsiębiorstw, banków, organizacji wspierania biznesu, samorządów i instytucji administracji rządowej, oraz szkół wyższych i instytutów naukowych.

Realizując grant KBN 2 HO2D 021 22 przebadaliśmy 112 organizacji, w tym 23 w województwie świętokrzyskim, 28 w województwie mazowieckim, 27 w województwie dolnośląskim oraz 9 na terenie hrabstwa Wielki Londyn (Wielka Brytania), 5 w kraju Mittweida w Niemczech, 14 w regionie Aragonii w Hiszpanii, 5 w regionie Żylina na Słowacji i 1 w obwodzie lwowskim na Ukrainie. Łącznie zebrano 675 ankiet oraz 457 dokumentów, przeprowadzono 165 wywiadów z przedstawicielami kierownictw badanych organizacji.

W celu identyfikacji rodzaju więzi przebadano wszelkie dostępne dokumenty dotyczące danej organizacji. Zasadniczo dostarczone dokumenty należy podzielić na dwie grupy: pierwsze o charakterze analitycznym zawierające dane dotyczące danej grupy organizacji (na przykład statystyczne dane dotyczące banków i ich działalności); drugie dotyczące danego konkretnego banku (na przykład PKO S.A. Oddział w Kielcach).

Po analizie dokumentów przeprowadziliśmy kilka wywiadów z członkami kierownictwa danej organizacji oraz kilka, kilkanaście ankiet, na które odpowiedzi udzielali przedstawiciele różnych grup pracowników danej organizacji.

Na podstawie analizy powyższych danych staraliśmy się zidentyfikować charakter więzi danej organizacji z innymi organizacjami, a w szczególności charakter więzi danej grupy organizacji (banki, przedsiębiorstwa, urzędy, samorząd lokalny, szkoły wyższe, organizacje wspierania biznesu) z innymi grupami organizacji.

W świetle dokonanych badań charakter więzi między organizacjami można by przedstawić następująco:

Więzi te rzecz jasna mogą ulegać zmianom w miarę upływu czasu, mogą także mieć inny charakter w konkretnym przypadku. Generalnie urzędy w niewielkim zakresie włączają się w generowanie synergii regionu. Winna ją kształtować więź z innymi organizacjami o charakterze przyjaznym, choć w wypadku wystąpienia konfliktu może to być

wież o charakterze wrogim (1). Z kolei w wypadku znacznej bierności urzędu w stosunku do otoczenia więź ta ma charakter neutralny (3), co może wręcz znaleźć wyraz w wycofaniu się urzędu od egzekwowania prawa. Taką postawę mogą przejawiać na przykład Urzędy Skarbowe, czy Sądy. W naszych badaniach nie stwierdziliśmy istotnych różnic w działaniu urzędów w badanych województwach.

Tabela 1. Charakterystyka więzi między wybranymi grupami

Nazwy grup organizacji	Szkoły wyższe	Instytucje wspierania biznesu	Banki	Przedsiębiorstwa	Samorządy lokalne	Urzędy
Urzędy	4	4	4	4	4	4
Samorządy	5	6	4	5	5	
Przedsiębiorstwa	2	4	2	2		
Instytucje wspierania biznesu	5	5				
Szkoły wyższe	2					

gdzie: 1 – więź o charakterze wrogim, 2 – więź o charakterze rywalizacji, konkurencji, 3 – więź o charakterze neutralnym, 4 – więź o charakterze przyjaznym, 5 – więzi partnerskie, 6 – grona, 7 – pasmo

Źródło: opracowanie własne

W kształtowaniu więzi regionalnych znacznie ważniejsze niż oddziaływanie urzędów jest oddziaływanie samorządów. Badania jednoznacznie wskazują, iż samorządy odgrywają dużą, wciąż wzrastającą rolę kształtowania konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorczości.

Wobec innych samorządów, przedsiębiorstw w regionie i szkół wyższych są to więzi partnerskie (5), a wobec instytucji wspierania biznesu nawet bardziej rozwinięte typu – grono (6). Znacznie lepiej funkcjonują samorządy w województwie dolnośląskim, nieco słabiej w mazowieckim i świętokrzyskim.

Najsłabiej na kształtowanie więzi wpływają banki. Na ogół do urzędów i samorządów odnoszą się przyjaźnie (4), zaś w stosunku do przedsiębiorstw, innych banków, szkół wyższych i instytucji wspierania biznesu więzi mają charakter rywalizacji, konkurencji (2). Banki w niewielkim stopniu włączają się w rozwiązywanie problemów

występujących w regionie. W wypadku konfliktu więź może przybierać charakter wrogi (1). Badane banki działały na terenie całego kraju w podobny sposób, nie wykryto więc różnic regionalnych. Niewątpliwie bardziej w problemy regionalne angażują się banki spółdzielcze.

Istotną słabością w zakresie kształtowania więzi regionalnych jest postawa przedsiębiorstw. Jeśli idzie o więzi z innymi przedsiębiorstwami, bankami, a nawet szkołami wyższymi, to relacje są na ogół o charakterze rywalizacji i konkurencji (2). Sporadycznie przybierają charakter przyjazny (4), czy partnerski (5). W warunkach polskich sporadycznie mają charakter – grona (6). Niewątpliwie największe możliwości poprawy charakteru więzi regionalnych to poprawa więzi łączących przedsiębiorstwa regionu.

Lepsze więzi mają przedsiębiorstwa o lepszej kondycji ekonomicznej, produkujące wyroby bardziej konkurencyjne, raczej średniej wielkości i małe. Przedsiębiorstwa o złej kondycji ekonomicznej niechętnie poddają się badaniom naukowym, unikają zawiązywania więzi, chyba że zabiegając o pomoc ze strony budżetu państwa, samorządów, czy banków.

Korzystny wpływ na kształtowanie więzi w regionie mają instytucje wspierania biznesu. Utrzymują one stosunki partnerskie (5) ze szkołami wyższymi i innymi instytucjami wspierającymi biznes. Ich stosunki z samorządami przybierają charakter – grona (6), słabiej wygląda więź z urzędami i przedsiębiorstwami (4) i z bankami (2). Niestety w wielu wypadkach działalność tych instytucji przybiera charakter pozorantstwa i pewnej natrętności. Instytucje te lepiej działają w województwie dolnośląskim i mazowieckim, nieco gorzej w świętokrzyskim. Niekorzystnie kształtuje się więź szkół wyższych z otoczeniem. W tym zakresie, podobnie jak w wypadku przedsiębiorstw, może i powinna nastąpić istotna zmiana.

Próbując ustalić świadomość istnienia więzi między różnymi grupami organizacji skonstruowaliśmy ankietę. Ankieta składa się z 39 pytań dotyczących charakterystyki menedżera w aspekcie sukcesu: kariery menedżera, strategii działania organizacji, w której pracuje respondent oraz grupy pytań dotyczących rozumienia przez respondenta otoczenia biznesu, więzi macierzystej organizacji respondenta z otoczeniem; wpływu tegoż otoczenia na funkcjonowanie macierzystej organizacji respondenta. Mimo, że większość pytań ankiety dotyczyła charakterystyki więzi organizacji z otoczeniem i mimo pytań zadawanych w trakcie wywiadów ukierunkowanych na ten właśnie aspekt kreowanych więzi z otoczeniem, respondenci koncentrowali się na problemach wewnętrznych organizacji (np. style zarządzania w organizacji, system awansów, rozumienie kariery itd.), wyraźnie unikając wypowiedzi na temat więzi.

Badania wykazały, iż największą świadomość znaczenia współpracy z otoczeniem mają menedżerowie najwyższego szczebla. Podejmują oni działania mające na celu kreowanie więzi z otoczeniem. Kontakt z otoczeniem biznesu traktowany jest przez nich jako źródło zdobycia nowych klientów, sojuszników strategicznych, kooperantów, którzy w przyszłości mogą służyć jako cenne źródło informacji przy określaniu strategii.

Biorąc powyższe pod uwagę dokonaliśmy analizy nazw organizacji wskazanych jako istotny element otoczenia badanej organizacji.

Tabela 2. Stosowanie nazw przez pracowników poszczególnych analizowanych grup organizacji w regionie świętokrzyskim

„Słowa kluczowe”	Samorządy		Przedsiębiorstwa		Banki		Organizacje wspierające rozwój biznesu		Razem	
	Licz. odp.	Wskaźnik L.O. 108	Licz. odp.	Wskaźnik L.O. 63	Licz. odp.	Wskaźnik L.O. 68	Licz. odp.	Wskaźnik L.O. 51	Licz. odp.	Wskaźnik L.O. 290
Zasięg regionalny	46	0,43	73	1,16	15	0,23	37	0,72	171	0,59
Zasięg krajowy	36	0,33	68	1,08	23	0,34	56	1,10	183	0,63
Zasięg zagraniczny	4	0,04	19	0,30	4	0,06	3	0,06	30	0,10
„Różne”	14	0,13	11	0,17	4	0,06	5	0,10	34	0,12
Razem	100	0,93	171	2,71	46	0,069	101	1,98	418	1,44

Źródło: opracowanie własne

Tabela skonstruowana jest następująco. Łącznie było 418 wskazań nazw, w tym 183 o zasięgu krajowym, 171 o zasięgu regionalnym, 30 o zasięgu zagranicznym oraz 34 tzw. „różne” – (nazwy programów pomocowych, nazwy organizacji międzynarodowych itp.). Ponieważ odpowiedzi udzieliło 290 respondentów na jednego wypadło zaledwie

1,44 „słowa kluczowego”. Najczęściej były wymieniane nazwy o zasięgu regionalnym i krajowym odpowiednio 0,59 i 0,63, najrzadziej o zasięgu międzynarodowym i tzw. „różne”.

Respondentami było 68 pracowników banków, 63 pracowników przedsiębiorstw, 108 radnych i pracowników samorządów lokalnych i 51 osób związanych z organizacjami wspierającymi biznes. Jak widać z tabeli, pracownicy przedsiębiorstw najczęściej używali „słów kluczowych” (2,71) co niewątpliwie wiąże się z dość powszechną świadomością więzi kooperacyjnych.

Dość często nazwy wymieniały osoby związane z organizacjami wspierania biznesu (1,98); najrzadziej co jest pewnym zaskoczeniem używali nazw radni i pracownicy samorządów lokalnych (0,93) oraz pracownicy banków (0,69).

3. Struktura sieci

Tak jak organizacja generuje synergę, tak synergę mogą generować grupy organizacji. Jeśli weźmiemy pod uwagę organizacje tego samego rodzaju – na przykład gospodarcze – to zauważymy, że oddziałując na siebie, rywalizując lub współdziałając wytwarzają synergę. Zjawisko to stosunkowo obszernie opisał M. Porter określając je jako kształtowanie grona.

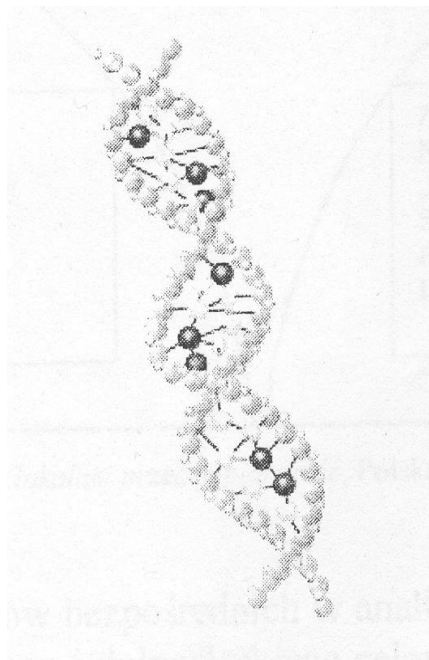
Relacje te analizował także M. Porter konstruując tzw. „romb Portera” (Porter 2001). Sytuacja się komplikuje, o ile rozważymy relacje między różnymi rodzajami organizacji. Badania przeprowadzone w województwie świętokrzyskim w 2001 roku wskazują, że organizacje określonych rodzajów mogą współpracować ze sobą, i że w ten sposób mogą generować synergę (Olesiński, Predygier 2002).

Celowa zatem wydaje się analiza określonych grup organizacji, na przykład samorządów lokalnych – instytucji wspierania biznesu – uczelni – banków – przedsiębiorstw.

Powyższe grupy organizacji tworzą łańcuch organizacji o wzajemnych zależnościach generujących synergę. Badając relacje między wielkością inwestycji, a przyrostem produkcji w różnych regionach można wykazać o ile na wielkość przyrostu ma wpływ generowanej synergii.

W podobnych gronach, przy podobnych nakładach w wypadku współdziałania organizacji przyrosty powinny być większe.

Przykładowy model rozbudowanej więzi między analizowanymi grupami organizacji – pasma przedstawia schemat numer 1.



Schemat 1. Model pasma

Źródło: opracowanie własne wzorowane na modelu DNA kodu genetycznego DNA

W modelu tym kulki przedstawiają poszczególne organizacje, więzi zaś łączące je kanały (przewody) między kulami. Pasma mają charakter międzyregionalny, stąd istotne jest określenie jakie jest dominujące podejście do zarządzania w regionie, gdyż to w dużym stopniu wynika z dominującego charakteru więzi. Poprzez określoną politykę w regionie można wpływać na kształtowanie się sieci stosunków bezpośrednich, ale jeśli polityka ta będzie zasadniczo różnić się z charakterem więzi w regionie w dłuższym okresie zostanie odrzucona.

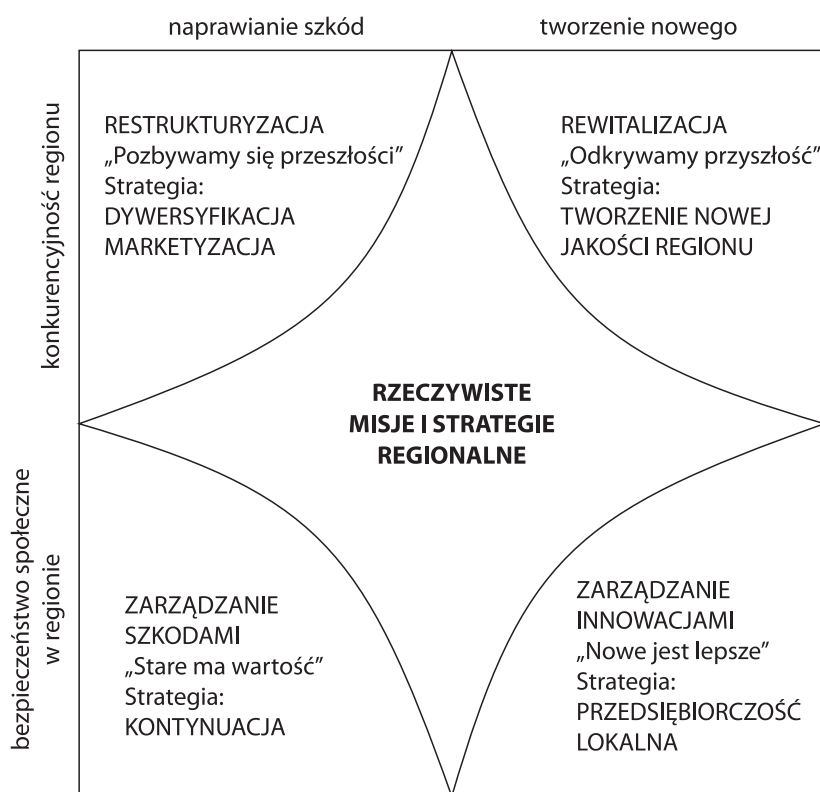
Charakter kształtujących się sieci stosunków bezpośrednich w regionie decyduje o charakterze zarządzania zmianami w regionie.

Wychodząc z schematu przedstawionego przez Bogdana Wawrzyniaka i Izabelę Kołodkiewicz możemy wyróżnić cztery różne podejścia.

Aby scharakteryzować sieci stosunków bezpośrednich w analizie wybranych województw – to jest świętokrzyskiego, mazowieckiego i dolnośląskiego – celowe jest posłużenie się modelem pierścienia czynników wpływających na możliwość generowania synergii przez region.

Łańcuch skonstruowany jest w ten sposób, iż przedstawia konieczność współwystępowania zmian w 9 podstawowych ogniwach (1. – otwartość mentalna na problemy współczesności, 2. – umiejętność

kształtowania konkurencyjności, 3. – umiejętność restrukturyzacji, 4. – umiejętność generowania kapitałów własnych, 5. – umiejętność w korzystania kapitału zagranicznego, 6. – umiejętność wykorzystania środków pomocowych Unii Europejskiej, 7. – umiejętność zarządzania strategicznego, 8. – umiejętność zarządzania wiedzą, 9. – umiejętność zarządzania w sieci).



Schemat 2. Cztery podejścia do zarządzania zmianami w regionie

Źródło: Wawrzyniak, Koładkiewicz (1998).

Łańcuch jest w formie pierścienia, gdyż poszczególne ogniwa są wzajemnie powiązane. Każdy z procesów przedstawionych jako ogniwo może poniekąd występować autonomicznie. Nie ma jednak wtedy zjawiska synergii i siły zmian w takiej sytuacji na ogół wyczerpują się szybko. Dla inicjacji procesu zmian potrzebne jest współwystępowanie przynajmniej kilku czynników zmian i osiągnięcie pewnej masy krytycznej.

Osiągnięcie owej masy krytycznej uwarunkowane jest wieloma czynnikami. Niewątpliwie istotnym bodźcem była inicjacja transformacji

politycznej i ekonomicznej. Sama transformacja jednak nie wystarczy, o czym świadczą istotne problemy wzrostu w takich krajach jak Białoruś, Ukraina, ale także Bułgaria i Rumunia.

Niewątpliwie konieczny jest pewien poziom rozwoju gospodarczego i pewien poziom świadomości obywatelskiej skłaniającej do dążenia do demokracji, wolności słowa itd.

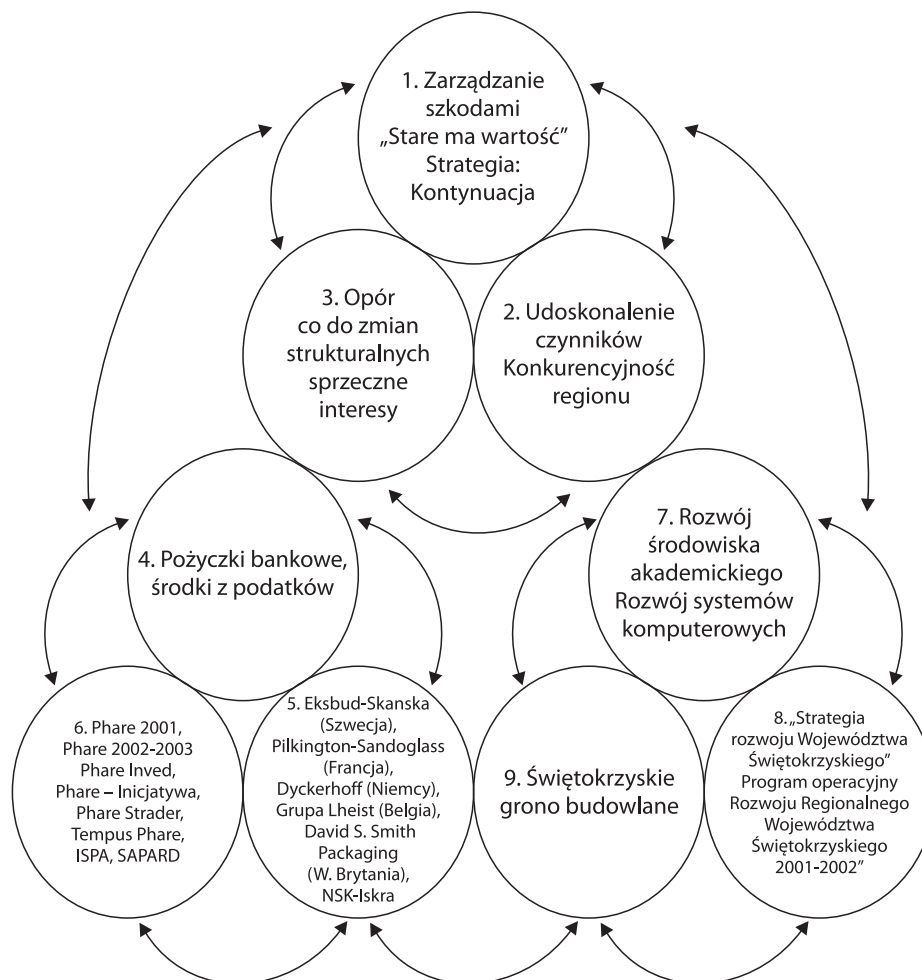
Obok tych dwóch czynników istotna jest jednakowoż zdolność włączenia się w procesy globalne, zwłaszcza zaś jest bezcenny impuls związany z perspektywą integracji z Unią Europejską – dotyczy to zwłaszcza takich państw, jak Polska, Węgry czy Czechy.

W przedstawionym wyżej pierścieniu czynników głównie współdecydujących o tempie i głębokości zmian niewątpliwie inicjujący charakter w warunkach Polski, ale też Czech i Węgier odgrywa „Umiejętność wykorzystania kapitału zagranicznego”. W sukurs działaniom i aspiracjom społeczeństwa polskiego przyszły także światowe procesy gospodarcze i określona polityka rządów najważniejszych państw świata. Wpływ zwłaszcza Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych na restrukturyzację polskiej gospodarki trudny jest do przecenienia (Olesiński (red.) 1998).

Wyżej przedstawione uwarunkowania uruchomiły pewną reakcję łańcuchową wiodącą do przekształcenia świadomości i postępujących w ślad za nią zmian określających umiejętności coraz szerszej grupy polityków, menadżerów, ale też po prostu coraz szerszych grup obywateli. Nastąpiło więc tu swoiste sprzężenie zwrotne.

W konsekwencji powyższych procesów pojawiła się możliwość kształtowania „umiejętności funkcjonowania w Unii Europejskiej”. W szczególności trzeba by tu wskazać na trudne do przecenienia znaczenie programu PHARE, ale też pionierskie, odważne działanie Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju (EBOR), czy Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Zmiany w systemie administracji państwa przyspieszyły procesy kształtujące umiejętności zarządzania strategicznego. Za procesem zmian świadomości – zwłaszcza pewnych grup polityków i menadżerów – wolno następuje proces zmian w sferze materialnej. Stąd nadal trudno mówić o umiejętności dynamizacji procesów restrukturyzacji – bo procesy te grzęzną w gąszczu sprzecznych interesów społecznych i w gąszczu znoszących się oddziaływań przedsiębiorczych lobby.

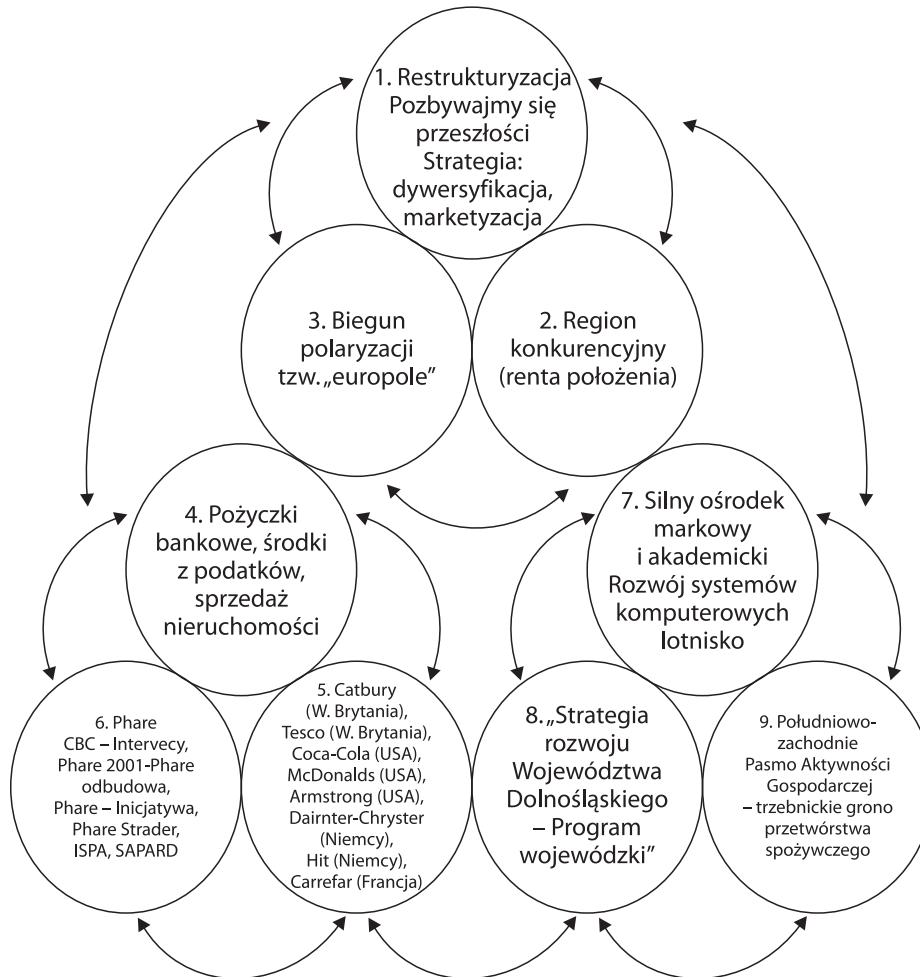
Następstwem powolności procesów zmian w sferze materialnej jest powolność kształtowania „sieciovego systemu organizacji”. Badania empiryczne wskazują, iż system taki kształtuje się, powstają enklawy charakteryzujące się „stosunkami partnerskimi”, niektórych grup organizacji, a nawet kształtują się grona – jak chociażby „Świętokrzyskie grono budowlane” – nadal jednak są to swego rodzaju nowalijki.



Schemat 3. Pierścień czynników wpływających na możliwość generowania synergii przez region świętokrzyski

Źródło: Opracowanie własne

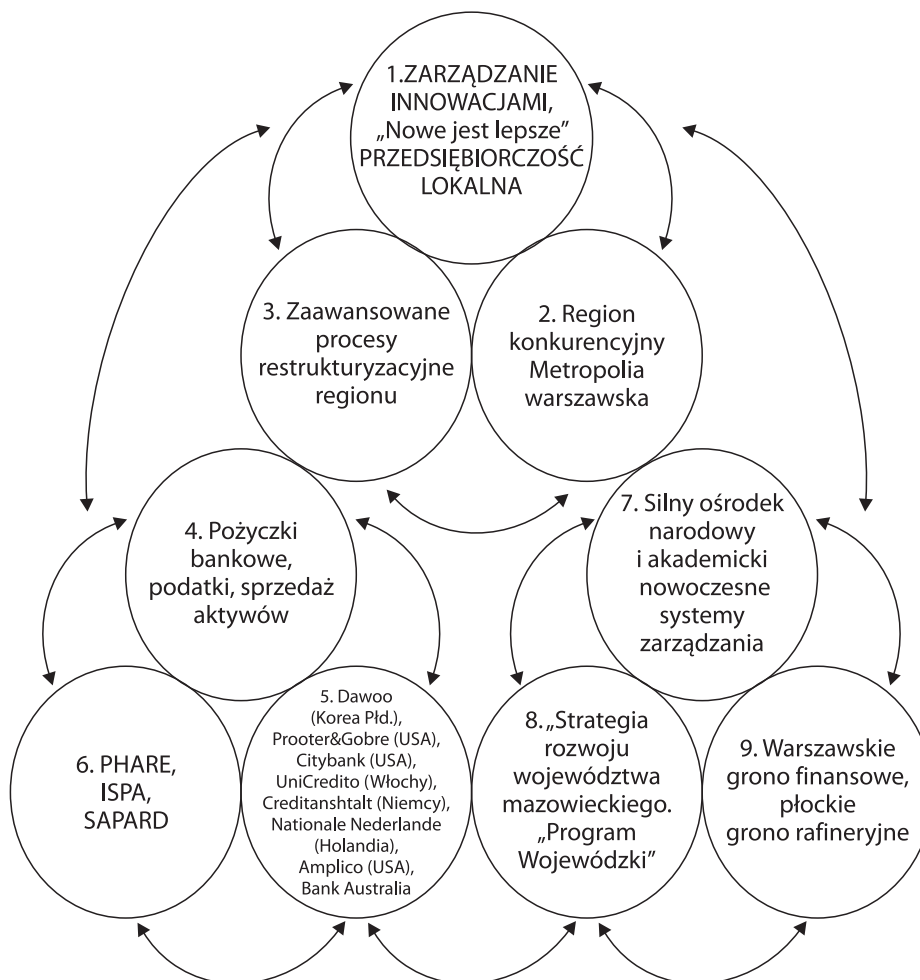
Region świętokrzyski umiejętnie wykorzystał napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych i programy pomocowe Unii Europejskiej, doskonali umiejętność bycia konkurencyjnym, jednakże relatywnie słabo wypada zdolność do dynamizacji procesów restrukturyzacji i umiejętność kreowania liderów lokalnych. W planach rozwoju strategicznego dominuje podejście „stare ma wartość” – czyli jest to raczej „zarządzanie szkodami”. Dominuje raczej dążenie do naprawiania szkód i troska o bezpieczeństwo społeczne w regionie.



Schemat 4. Pierścień czynników wpływających na możliwość generowania synergii przez region dolnośląski

Źródło: Opracowanie własne

Na tle województwa świętokrzyskiego znacznie korzystniej wypada województwo dolnośląskie. W województwie tym nastąpił większy napływ kapitału zagranicznego, umiejętnie tamże wykorzystano środki pomocowe, w większym stopniu przyjęto wyzwanie jakim jest świadome kształtowanie konkurencyjności regionu i w większym stopniu nastąpiła dynamizacja procesów restrukturyzacji. Województwo zwiększa konkurencyjność.



Schemat 5. Pierścień czynników wpływających na możliwość generowania synergii przez region mazowiecki

Źródło: Opracowanie własne

Region mazowiecki ma jeszcze lepsze osiągnięcia. Wynika to przede wszystkim ze szczególnego znaczenia Warszawy – miasta metropolitarne – absorbującego, jak na stosunki panujące w Europie Środkowej i Wschodniej bardzo znaczne bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Pozycja Warszawy wpływa korzystnie na dynamizację takich ośrodków jak Płock, Siedlce, czy Ostrołęka. Strategię regionu można określić jako zorientowaną na tworzenie nowego i stawianie na konkurencyjność. Trzeba mieć jednak świadomość, że zarówno dolnośląskie jak i mazo-

wiekie należą w Europie do regionów relatywnie słabo rozwiniętych (Cook; Project Regional Innovation Systems 1996–1998).

4. Grona

Analiza przy pomocy schematu „romb Portera” pozwala zredukować istotne elementy otoczenia danego przedsiębiorstwa. Nie pozwala jednak na analizę sieci (Ziemiewicz 1999: 104 i nast.; Gomez, Probst, Ulrich 1995) regionalnej i poszukiwanie warunków powstawania synergii. „Romb Portera” pozwala jednakże zidentyfikować wiodące organizacje w regionie. Jeśli idzie o region świętokrzyski, to analiza otoczenia kilkudziesięciu badanych organizacji pozwala zwrócić uwagę na znaczenie budownictwa. Analiza dotyczy wzajemnych powiązań (występowanie interakcji – ustalone na podstawie analizy dokumentów, badań ankietowych i wywiadów – a nie parametrów ekonomicznych jak wielkość względna i bezwzględna przychodów, liczba zatrudnionych itd.) idzie tu o strukturę wzajemnych powiązań. Analiza otoczenia badanych organizacji pozwala wyodrębnić świętokrzyskie grono budowlane jako pewną strukturę. Pojęcie grona opisane zostało w szeregu prac (Porter 2001: 248 i nast.; Gierszewska, Wawrzyniak 2001: 148 i nast.; Brodnicki, Szultka, Tamowicz, Wojnicka 2004).

Schemat nr 6 przedstawia grono budowlane funkcjonujące w województwie świętokrzyskim. Schemat ten został opracowany głównie na podstawie rozważań M.E. Portera. Należy zaznaczyć, iż autor poddał analizie zgrupowania w danym miejscu firm, powstających ze względu na obecność innych organizacji, które tworzą pewną komplementarną całość głównej działalności. Grono nie musi być utworzone z firm posługujących się najnowszą technologią. M.E. Porter analizuje przykładowe grona obuwnicze we Włoszech, czy grona produkcji leśnej w Szwecji i Portugalii. Region świętokrzyski niewątpliwie ma zadatki kształtowania grona. Forma przestrzenna grona nie jest na ogół tożsama z powierzchnią samorządowej jednostki terytorialnej (schemat 6).

Grono obejmuje 30 grup organizacji – łącznie kilkaset organizacji. Osnową grona niewątpliwie był kształtujący się łańcuch dostawca – firma – odbiorca w tym wypadku pierwszym ogniwem była produkcja materiałów budowlanych (cementownie, kamieniołomy, wapno, gips, ale też liczne zakłady produkujące armatury – zestawienie zawiera siedem największych firm, oraz zakłady produkujące stolarkę budowlaną – sześć stosunkowo znanych).

Drugim istotnym czynnikiem były duże zasoby wolnej siły roboczej, co wynikało ze stosunkowo niekorzystnych warunków rolniczych (teren górzysty, niska jakość gleb) i stosunkowo dużej liczby mieszkańców (duża gęstość zaludnienia).

Region do okresu transformacji posiadał stosunkowo nowoczesny i stosunkowo dobrze rozwinięty przemysł – zwłaszcza zbrojeniowy. Większość przedsiębiorstw przemysłowych znalazło się w trudnych warunkach w trakcie transformacji. Stosunkowo najmniej dotyczyło to zakładów produkujących maszyny budowlane, czy narzędzia budowlane; stąd ich rozwój.

Region, jeszcze przed transformacją, posiadał liczne biura projektowe, instytuty naukowo-badawcze, firmy doradcze. Rozwój grona budowlanego w regionie przyspieszył ich rozwój. Uwzględniając potrzeby grona budowlanego rozwinęły się firmy konsultingowe, firmy reklamowe, wystawiennicze – powstały także inkubatory przedsiębiorstw.

Rozwój sektora budowlanego wzmógł zainteresowanie nim urzędów państwowych, samorządów lokalnych, partii politycznych, związków zawodowych, stowarzyszeń zawodowych i lokalnych. Ale i odwrotnie, działalność tych organizacji sprzyja rozwojowi grona budowlanego.

Stąd grono jest jednym z istotnych elementów strukturalnych sprzyjających kształtowaniu się sieci regionalnej, a tym samym walnie przyczyniającym się do kształtowania przedsiębiorczości w regionie i konkurencyjności regionu.

Jeśli grono rozumieć szeroko, jako pewne, pączkujące zgrupowanie firm, to można by zaproponować następującą semantykę:

1. Grono jako etap rozwoju od firmy lokalnej do globalnej (Gierszewska, Wawrzyniak 2001), tę drogę obrał między innymi Exbud, próbując poprzez tworzenie holdingu zwiększyć swe działania i obecnie stał się elementem większego organizmu gospodarczego SKANSKA S.A. Tą drogą podążają też inne firmy świętokrzyskie – na przykład BICK S.A.
2. Grono jako rezultat działania łańcucha kooperacyjnego, typu: cementownia – zakłady prefabrykatów – przedsiębiorstwo budowlane (a więc struktura kilku różnych firm powiązana głównie kooperacyjnie).
3. Grono jako pewien rodzaj firm (na przykład budowlanych) zgrupowanych w pewnej bliskości przestrzennej (Porter 2001).

W takim zakresie, w jakim grono charakteryzuje pewna bliskość przestrzenna grona, staje się elementem kształtującej się sieci regionalnej.



Schemat 6. Świętokrzyskie Grono Budowlane

Źródło: Badania własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

Stąd mamy:

- 1) partnerstwo lokalne, jako rodzaj „co-operation” (Porter 2001) (koopetycja),
- 2) grono jako struktura powiązań regionalnych, element kształtującej się sieci regionalnej,
- 3) sieć regionalna, system relacji między organizacjami w regionie generującymi synergii (Ziemiewicz 1999: 104 i nast.).

Największą formą strukturalną powiązań regionalnych jest sieć.

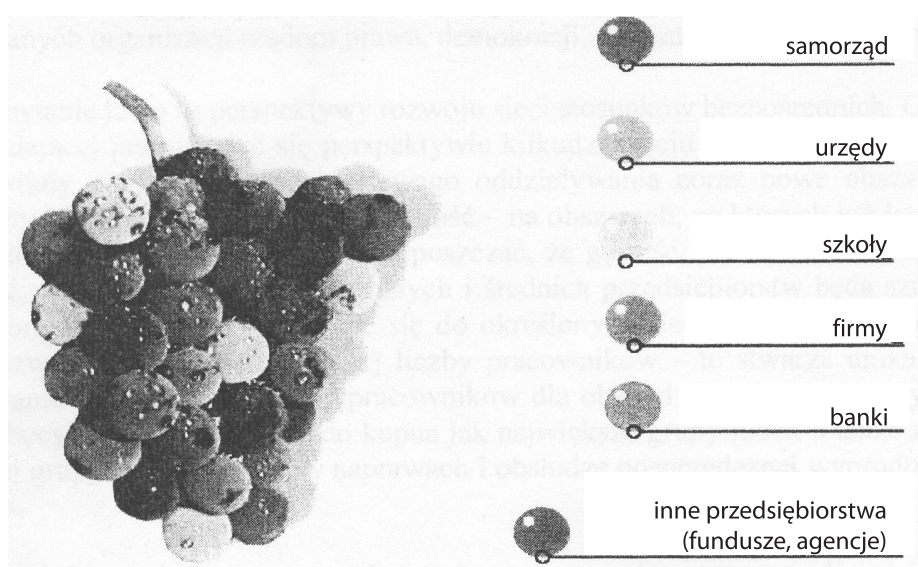
Sieci zdolne są do generowania synergii. Sieć tego rodzaju można przedstawić korzystając z morganowskiej metafory „organizacji jako naturalnego, żywego organizmu” (Morgan 1997), funkcjonującego w specyficznym środowisku zwanym „otoczeniem biznesu”. Taki typ więzi charakteryzuje analizowany przypadek branży budowlanej wśród badanych organizacji i instytucji regionu świętokrzyskiego. Metaforyczne ujęcie organizacji pomaga w sprecyzowaniu funkcji kreowanych relacji, wzajemnych zależności i partnerskiego konkurowania między organizacjami, które są połączone uwarunkowaniami tego samego „otoczenia biznesu”. Zapożyczając metaforyczne znaczenie organizacji jako organizmu, podjęliśmy próbę wyjaśnienia relacji, wspólnych zależności w branży budowlanej regionu świętokrzyskiego za pomocą odpowiedniej metafory. Najbardziej zrozumiałą metaforą charakteryzującą wspólne więzi między badanymi organizacjami wydaje się być poniższa metafora winogrona.

W czasach współczesnych wraz z rozwojem samorządności lokalnej, wzrostem praw obywatelskich, rozwojem współczesnej gospodarki rynkowej relacje występujące między organizacjami w regionie ulegają wzbogaceniu. Tradycyjne podejście administracyjne nie wystarcza.

Mieszkańcy regionu, zgodnie z zasadą subsydiarności, oczekują innej niż dotąd inicjatywy władz i pewnego rodzaju przedsiębiorczości – na przykład dla pozyskania funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, przyciągnięcia inwestorów zagranicznych, zwiększenia odchodów własnych samorządów, wreszcie opracowania wizji i strategii rozwoju regionu.

W tych warunkach obok tradycyjnego administrowania władze samorządowe muszą zachowywać się jak menedżerowie – nie tylko określać wizję rozwoju, ale także poszukiwać sposobów jej realizacji. Władze regionu muszą działać raczej przez perswazję, mobilizację niż nakaz, raczej muszą poszukiwać sojuszników, wspierać liderów zmian, niż rozkazywać. Większość organizacji zainteresowana rozwojem regionu i swoim współuczestnictwem w realizacji tego procesu może się włączyć, ale nie musi. Stąd, moim zdaniem, raczej trzeba mówić o zarządzaniu

w regionie, niż zarządzaniu regionalnym (Wawrzyniak, Koładkiewicz 1997; Wawrzyniak 1999; Wierzbicka 2001).



Schemat 7. Grono regionalne

Źródło: Opracowanie własne

5. Wnioski

1. Analizując zebrane dokumenty dążyliśmy do odnalezienia przykładów działań sprzyjających kształtowanie przedsiębiorczości w regionie i poprawy jego konkurencyjności. Zebrane i przeanalizowane dokumenty pozwalają na wskazanie określonych działań, trudno jednak ocenić rezultaty tych działań, zwłaszcza ich trwałości, czy prekursorski wobec działań charakter.
2. Wyniki badań wykazały formalne zależności oraz nieformalne powiązania między grupami tych organizacji, zarówno w zakresie obowiązujących ich regulacji prawnych, jak i praktyki stosowania prawa. Badania wykazały silny wpływ zachowań ukształtowanych we wcześniejszych (głównie komunistycznych) warunkach i, tym samym, powolne podporządkowywanie się analizowanych organizacji rządowi prawa, demokracji, warunkom gospodarki rynkowej.

3. Powstaje pytanie, jakie są perspektywy rozwoju sieci stosunków bezpośrednich. Otóż wydaje się, że w dającej przewidzieć się perspektywie kilkudziesięciu lat sieci te będą się sukcesywnie rozwijały, obejmując zasięgiem swego oddziaływania coraz to nowe obszary i coraz większe grupy ludzi; będzie też rosła ich gęstość – na obszarach, na których już istnieją gęste sieci stosunków bezpośrednich należy przypuszczać, że gęstość ta jeszcze wzrośnie. Należy przypuszczać, że coraz większa liczba małych i średnich przedsiębiorstw będzie szukała swej szansy ekonomicznej poprzez włączenie się do określonych sieci. Współczesny aparat produkcyjny pozwala obywateli bez dużej liczby pracowników – to stwarza unikalną szansę skoncentrowania odpowiedniej liczby pracowników dla obsługi sieci informacyjnych (reklama) i dystrybucyjnych, aby zachęcić do kupna jak największe grupy ludzi, a także zachęcenia odpowiedniej grupy osób do pracy w naprawach i obsłudze posprzedażnej wyprodukowanych produktów.
4. „W ostatnich latach można zauważyć wyraźny wzrost zainteresowania Komisji Europejskiej oraz władz poszczególnych państw członkowskich nowym typem polityki gospodarczej opartej na koncepcji klastra (grona przypis autorów) (...) czyli (...) skupiska wzajemnie konkurujących i kooperujących przedsiębiorstw wchodzących w intensywne interakcje z otoczeniem – są kluczem do generowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej” (Wawrzyniak, Kołodkiewicz 1997: 5). Zainteresowanie klastrami rodzi inicjatywy władz lokalnych promowania rozwoju klastrów. W Polsce koncepcja wpisywania klastrów, czyli też polityki opartej o klastry, nie jest rozwinięta. Znane i opisane są przypadki funkcjonowania gron (klastrów) w Polsce (Brodnicki, Szulika 2002), lecz w niewielkim zakresie, jak dotąd, interesują się nimi władze lokalne. Podobnie jest z Regionalną Strategią Innowacyjną, gdzie w małym stopniu wykorzystywane są do jej realizacji sieci relacji międzyorganizacyjnych, czy skupiska przedsiębiorstw mające przekształcić się w grona. W całości postępowania nad realizacją projektów istotne znaczenie ma przestrzeganie wymogów zarządzania (Grudzewski, Hejduk 2001; Koźmiński 2004; Kieżun, Kubin (red.) 2001).
5. W latach poprzednich został opracowany Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004–2006, aby przedstawić Unii Europejskiej działania do sfinansowania ze środków funduszy strukturalnych. Na najbliższy nowy okres budżetowy Unii Europejskiej w 2005 roku opracowano Narodowy Plan Rozwoju (wstępny projekt) na lata 2007–2013 (*Narodowy Plan Rozwoju 2005*: 5). W założeniu spaja on wszystkie przedsięwzięcia i działania o charakterze rozwojowym podejmowane

w Polsce. Na szczeblu regionalnym, regionalne plany rozwoju ujęte są w Regionalnej Strategii Rozwoju. Strategia ta w większym stopniu niż dotąd winna wykorzystywać fenomen gron.

Bibliografia

- Brilman, J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa.
- Brodnicki, T., Szulika, S., Tamowicz, P., Wojnicka, E. (2004), *Polityka wspierania klastrów*, Gdańsk.
- Brodnicki, T., Szulika, S. (2002), Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Cook, Ph. (red.) *Tageted Socio-Economic Research*, REGIS.
- Project Regional Innovation Systems: Deiqning for the future – REGIS, EUROPEAN COMMISSION, March 1996–February 1998.
- Gierszewska, G., Wawrzyniak, B. (2001), *Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Warszawa.
- Gomez, P., Probst, G., Ulrich, H. (1997), *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens Vernetzt denken, Unternehmerisch handeln, Persönlich überzeugen*, Bern-Stuttgart-Wien.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa.
- Kieżun, W., Kubin, J. (red.) (2001), *Dobre państwo – Kryteria, Wskaźniki, Diagnoza i Zalecenia*, Warszawa.
- Koźmiński, A. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa.
- Morgan, G. (1997), *Obrazy organizacji*, Warszawa.
- Olesiński, Z. (2005), *Zarządzanie w regionie, Polska – Europa – Świat*, Warszawa.
- Olesiński, Z., Predygier, A. (2003), Identyfikacja i analiza grona na przykładzie grona budowlanego w regionie świętokrzyskim, „Organizacja i Kierowanie” nr 3.
- Olesiński, Z. (red.) (1998), *Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne*, Warszawa.
- Porter, M. (2001), *Porter o konkurencji*, Warszawa.
- Romanowska, M., Trocki, M. (red.) (2002), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Warszawa.
- Szerenos, A.M. (2004), *Badania uwarunkowań i rozwoju klastrów wysokotechnologicznych w województwie mazowieckim*, niepublikowana rozprawa doktorska, Politechnika Warszawska, Warszawa
- Szymoniuk, B. (2002), *Klastry wiejskie na Lubelszczyźnie, materiały na konferencję IBnGR*, Warszawa.
- Wawrzyniak, B., Koładkiewicz, I. (1997), *Kreowanie lokalnej przedsiębiorczości*, Łódź.

- Wawrzyniak, B. (1999), *Zarządzanie regionem, materiały z konferencji*, Kielce: Instytut Zarządzania A., Polska Fundacja Ś.
- Wierzbicka, I. (2001), *Zarządzanie regionem świętokrzyskim w systemie polityki regionalnej w Polsce w warunkach integracji z Unią Europejską*, niepublikowana praca doktorska, Instytut Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Ziemiowicz, K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa.

Tadeusz Kowalik

Systemowe źródła obecnego kryzysu światowego

Dwie najważniejszymi wadami systemu społeczno-ekonomicznego, w którym żyjemy, są: niezdolność do realizowania pełnego zatrudnienia oraz dowolny i niesprawiedliwy podział bogactwa i dochodów
(Keynes 1956: 483)

Kapitalizm nie polega na tym, że gospodyni domowa może wpływać na produkcję, wybierając między grochem a fasolą; że młodzieniec może wybierać pracę w fabryce albo na farmie; że dyrektor fabryki może decydować, co i jak produkować; kapitalizm to przede wszystkim system wartości, szczególnie stosunek do życia, cywilizacja – cywilizacja nierówności i fortun rodzinnych¹
(Schumpeter 1962: 419)

Nawrót „cywilizacji nierówności”

Przeciwstawiam się pogładowi, że obecny kryzys jest po prostu rezultatem zaburzeń na rynku kredytowym, nieodpowiedzialności banków udzielających zbyt biednym kredytów mieszkaniowych, ekspansji

¹ Podaję we własnym przekładzie, ponieważ w polskim wydaniu *family fortun* przetłumaczono na „szczęście rodzinne”.

pochodnych, czy za niskiej stopy procentowej. To są czynniki dodatkowe, wpływające na głębokość czy nagłość załamania, ale nie determinujące kryzys jako taki. Twierdzę, że przyczyny podstawowe tkwią w nawrocie „turbo-kapitalizmu”, jak chce Edward Luttwak, „supra-kapitalizmu”, jak chce Robert Reich, kapitalizmu „nieokiełznanego” (*unleashed capitalism* Andrew Glyna), czy wreszcie wolnego od wszelkich reguł kapitalizmu „zwyrodniałego” (Steingarta). Wyróżnia się on głównie dwiema cechami:

- drastycznym wzrostem nierówności oraz
- jawnym podporządkowaniem władz politycznych interesom wielkich korporacji (zwłaszcza finansowych) promujących minimalne państwo.

Nawrót ten dokonał się najwyraźniej w twierdzach kapitalizmu – historycznej – w Wielkiej Brytanii oraz aktualnej – w Stanach Zjednoczonych. Proces ten poważnie nadwerzężył i „poranił” instytucje państwa opiekuńczego w większości innych krajów wysoko rozwiniętych, chociaż jego fundamenty zostały w zasadzie zachowane.

Stawia to wielki problem trwałości reform („uspołecznienia”) kapitalizmu. Jeszcze nie tak dawno Donald Sassoon (1996) opisał „sto lat walki europejskiego socjalizmu” o uspołecznienie kapitalizmu, przedstawiając jej osiągnięcia jako coś trwałego. Ba, nawet coraz bardziej otwarty na idee konserwatywno-liberalne Leszek Kołakowski w książce sprzed dekady pisał: „Ruchy socjalistyczne (w odróżnieniu od leninowskich) odegrały (...) wielką i w całości zbawienną rolę w rozwoju cywilizacji europejskiej; odmieniły krajobraz polityczny na lepsze i przyczyniły się do różnych reform, bez których państwo opiekuńcze, jakie znamy, jest nie do pomyślenia i które większość ludzi traktuje jako rzecz nie do zakwestionowania” (Kołakowski 2000: 214).

Różnica pomiędzy pierwszym i drugim trzydziestoleciem powojennym polega na tym, że wtedy państwo opiekuńcze oraz uprawnienia pracownicze rozbudowywano i umacniano, a począwszy od dojścia do władzy Ronalda Reagana w USA i Margaret Thatcher w Wielkiej Brytanii obie te zdobycze, a zwłaszcza ich zakres stały się przedmiotem permanentnego kwestionowania. U początków zaś tego procesu było złamanie siły związków zawodowych. O ile jednak w sferze zabezpieczenia społecznego istnieją pewne mechanizmy obronne, o tyle – według trafnego określenia Josepha Stiglitz (2006) – „amok deregulacji” rynków, zwłaszcza światowego rynku kapitałowego, nie napotkał większych oporów. Rozpoczęła ten proces administracja R. Reagana, ale na arenie międzynarodowej największego spustoszenia dokonała w latach 90. administracja B. Clintona we współdziałaniu z Międzynarodowym Funduszem Walutowym.

Schumpeter sądził, że taka cywilizacja nierówności i fortun rodzinnych odchodzi w przeszłość na rzecz kapitalizmu typu menedżerskiego. Bolał nad tym, gdyż uważał, że tylko kapitalistę-właściciela cechuje wysoka zdolność innowacyjna, prowadząca do dużej dynamiki rozwojowej. Pomylił się w obu sądach. Okazało się bowiem, że kapitalizm oparty głównie na własności akcyjnej (wielkich korporacji) może być równie dynamiczny jak tradycyjny kapitalizm wielkich właścicieli indywidualnych: Fordów, Rockefellerów, Du Pontów. Praktyka pokazała, że obie te formy – menedżerska i indywidualnego kapitalisty – mogą się przeplatać. Wielkie fortuny rodzinne mogą współistnieć z własnością korporacyjną, a menedżerowie stawać się bogaczami. Schumpeter nie dostrzegł też tempa wzrostu „antyprzedsiębiorczego” rentierstwa wśród owych wielkich fortun rodzinnych. Skupiając swoją uwagę na skutkach zmian we własnościowej strukturze gospodarki, zlekceważył znaczenie polityki gospodarczej jako czynnika pobudzającego wzrost. A zwłaszcza łagodzącego falowanie koniunktury.

Polityka Ronalda Reagana otwarcie sprzyjała wzrostowi nierówności dochodowych i majątkowych. Proces ten nie został powstrzymany, a może nawet uległ przyspieszeniu za czasów Billa Clintona. Jego następcą świadomie promował bogatych, co rozpiętości pogłębiło. Ale już w roku 1995, R.N. Goodwin, dawniej bliski współpracownik prezydenta L. Johnsona, współtwórca jego programu *Wielkie Społeczeństwo*, pisał: „Obecne niepokoje (chodziło głównie o półmilionowy marsz Afroamerykanów na Waszyngton – T.K.) są rezultatem trwającego dwadzieścia lat spadku stopy życiowej większości Amerykanów, któremu towarzyszy największa od czasów Wielkiej Depresji redystrybucja dochodów na rzecz bogatych” (Goodwin 1995).

Oto trochę liczb. Aż 45% ludności miało w 1995 roku realne dochody niższe niż przed ćwierć wiekiem. Prawo pracy zatrzymało się na poziomie europejskiego z lat trzydziestych. Jak podaje Paul Krugman (2002), najuboższa część ludności USA otrzymywała w 1974 roku 4,3% dochodów ludności, a w roku 1994 już tylko 3,6%. Analogiczne liczby dla najwyższego kwintyla wynosiły odpowiednio: 43,5% oraz 49,1%. Pięć procent najbogatszych zwiększyło w latach 1974–1994 swój udział w dochodach z 16,5% do 21,2%. Trzynastacie tysięcy najbogatszych rodzin otrzymuje dochody równe dwudziestu milionów najuboższych gospodarstw domowych. Najszybciej wzrastały rozpiętości w sferze wynagrodzeń: „przeciętna roczna płaca wyrażona w dolarach z 1998 r. wzrosła z 32,5 tys. dolarów w 1970 roku do 35,9 tys. w roku 1999, czyli o około 10% w ciągu 30 lat! W tym samym czasie roczne wynagrodzenia 100 czołowych prezesów korporacji (CEO) wzrosły z 1,3 mln USD – 39-krotność średniej płacy, do 37,5 mln USD, czyli mocno ponad tysiąc

razy więcej niż średnia płaca zwykłego pracownika”. Znacznie więcej nawet od tej wielokrotności zarabiają prezesi kilku największych korporacji, np. wynagrodzenie szefa znanej korporacji Walt Disney wyniosło w 1998 roku 575 mln USD, a szefa Citigroup – 167 mln USD².

Dość powszechnie narzeka się, że wysoki i szybko wzrastający poziom apanaży menedżerów nie ma związku z wynikami ekonomicznymi korporacji. Często pierwsze rosną, gdy drugie spadają. Podobne procesy miały miejsce za rządów M. Thatcher w Wielkiej Brytanii. Także w innych krajach, choć nie we wszystkich, tendencja ta jest widoczna, a niekiedy bywa bardzo silna.

Rosnące nierówności dochodowe w jeszcze szybszym tempie zwiększają nierówności bogactwa (własności). Tylko w latach 1983–1989 majątek jednego procenta najbogatszych Amerykanów wzrósł z 31 do 37%. 10% najbogatszych ludzi włada obecnie 80% nieruchomości niemieszkalnych, 91% majątku przedsiębiorstw, 85% akcji, 94% obligacji³.

W wyniku eksplozji nierówności dochodowych i majątkowych zmienił się charakter społeczeństwa amerykańskiego. Zdaniem Paula Krugmana (2002) „Ameryka lat 50. i 60. była społeczeństwem klasy średniej zarówno w terminach realnych, jak i w odczuciu społecznym (...) Codzienne obserwacje świadczyły o całkiem egalitarnym społeczeństwie (...) Okazało się jednak, że takie społeczeństwo było tylko pewną fazą przejściową pomiędzy dawnym mocno spolaryzowanym społeczeństwem i ponowną koncentracją dochodów i majątku”.

Chodzi jednak nie tylko o społeczną niesprawiedliwość podziału. Skutkiem procesów polaryzacji społecznej jest wzrastająca liczba wykluczonych, czyli tych, którzy w żadnej postaci nie biorą udziału w życiu społecznym, po których biznes nie sięga nawet w fazach wysokiej koniunktury. Dokonuje się także proces dezaktywizacji obywatelskiej i społecznikowskiej, co jest związane z pauperyzacją lub wydłużaniem czasu pracy. W najbogatszym kraju świata, Stanach Zjednoczonych, pracownicy i menedżerowie pracują (w przeliczeniu godzin pracy na

² Dla przeciwstawienia tym danym przytoczmy parę danych dotyczących gospodarki japońskiej. Od 1927 do 1980 roku wielokrotność wynagrodzeń menedżerów japońskich w stosunku do płac nowo zatrudnionych absolwentów college'ów systematycznie spadała: ze 110 przed opodatkowaniem i 100 po opodatkowaniu odpowiednio do 14 i 7,5. W ostatnich latach trend jest odwrotny, ale japońskim rozpiętościom płacowym nadal daleko do amerykańskich.

³ Często wyraża się opinię, że bogaczy jest niewiele i podział ich majątku nie przyniósłby zmiany w położeniu licznych ubogich. Otóż w 1992 roku Bank Rezerwy Federalnej (!) opublikował obliczenie wskazujące, że gdyby podzielić majątek najbogatszych 10% pomiędzy 90% pozostałej ludności, to każda rodzina amerykańska otrzymałaby 137 tys. dol. Była to wówczas suma, która wystarczała na zakup niewielkiego domu w miejscach nierekreacyjnych i niewielkomejskich.

umowne miesiące) aż o dwa miesiące w roku dłużej niż Niemcy czy Francuzi. W wyniku zatłoczenia dróg z reguły dojeżdżają do pracy dłużej niż Europejczycy. Są więc zaharowani, nie mają czasu ani siły na samo- i doksztalcenie, na obywatelską i społecznikowską partycypację, ani na rozwój osobowościowy.

Dotykamy tu problemu jednostronności dotychczasowych ujęć oligarchicznej demokracji. Jej podłożem jest nie tylko koncentracja bogactwa, wzrost ekonomicznej i politycznej siły bogaczy, lecz także pasywizacja ludzi wykluczonych i biernych. Do pasywizacji dużej części społeczeństwa przyczynia się oligarchizacja mediów, które tworzą negatywny obraz niemal wszelkich działań zbiorowych, a szczególnie organizacji pracowniczej samoobrony jako populistyczno-roszczeniowych. Przedstawia się je jako kłody leżące na drodze do efektywnego gospodarowania. Media upowszechniają pogląd głoszący, że biedni są sami sobie winni, bo nie biorą swoich indywidualnych spraw we własne ręce, że ingerencja państwa może tylko popsuć rynkowe mechanizmy gospodarowania. Uprawnienia pracownicze przedstawia się jako wymuszone przywileje. Jedną z najbardziej paraliżujących pracowniczą samoobronę jest natarczywie upowszechniana pseudoteoria „końca pracy”, albo słynna koncepcja „20/80”, która ma oznaczać, że w bliskiej przyszłości dostęp do pracy będzie miała tylko jedna piąta część społeczeństwa, na którą spadnie ciężar utrzymania pozostałych 80% ludności.

Zadziwiająco, że do umysłów zwolenników tej koncepcji nie dociera nawet tak uderzający fakt, iż właśnie kraje znajdujące się w czołówce gospodarek opartych na wiedzy – Stany Zjednoczone, Szwecja, Finlandia, Dania – najbardziej zbliżyły się w latach przedkryzysowych do pełnego zatrudnienia. W trzytomowym dziele o społeczeństwie informacyjnym Manuel Castells (1996–2001) dokonał podsumowania najważniejszych badań nad zależnością zatrudnienia od stopnia wdrożenia współczesnej technologii, nie znajdując w nich potwierdzenia, że istnieje negatywna korelacja pomiędzy nimi (im wyższy poziom nasylenia najnowocześniejszą techniką, tym mniejsze zatrudnienie). Ze zdziwieniem odnotowuję popularność koncepcji końca pracy J. Rifkina (2001).

W ten sposób media stały się skutecznym narzędziem oligarchizacji demokracji. Dawniej silna pozycja oligarchów polegała na tym, że mieli oni dojskie, bezpośredni wpływ na rządzących, którzy działali w ich interesie. Obecnie dochodzi do tego także duchowe panowanie nad „milczącą większością” biernych i wykluczonych. Okazało się, że tylko w wyjątkowym okresie powojennego ćwierćwiecza kapitalizm rozwijał się, opierając się na równowadze głównych sił społecznych

– korporacyjnym kapitale i zorganizowanej pracy najemnej⁴. Jest wszelako całkiem prawdopodobne, że owa równowaga wymuszona została przez rywalizację dwóch megasystemów – kapitalistycznego i komunistycznego.

U źródeł obecnego kryzysu leży także proces materialnego i społecznego wypłukiwania klasy średniej, która w ostatnich latach rozpaczliwie starała się obronić lub zdobyć status właściciela – przynajmniej posiadania własnego domu. Dla wielu milionów gospodarstw domowych oznaczało to, w warunkach stagnacji lub spadku płac z jednej strony i szybkiego wzrostu wirtualnego bogactwa – z drugiej, popadnięcie w budowlano-hipoteczną pułapkę, przynoszącą nagłą pauperyzację, nierzadko także bezdomność.

Oligarchiczna triada

Należy tu wyjaśnić pewne nieporozumienie przypominające polski spór o „golone czy strzyżone”. Jedni obwiniają za kryzys działania władz, a inni – rynek. O rządzie, władzy będzie mowa niżej. A tutaj zadać trzeba pytanie, o jaki rynek chodzi. Często się dodaje – wolny. Ale wolny dla kogo? Tutaj występuje „wielki nieobecny”, który skłonił Stiglitzą do stwierdzenia, że często działania niewidzialnej ręki rynku są niewidoczne, bo jej tam po prostu nie ma. Są wielkie, często ponadnarodowe korporacje. Chodzi więc o ich wolność, a nie o wolny rynek sugerujący wolną konkurencję. To nie tyle konkurencja, ile rywalizacja pomiędzy gigantami decyduje o kształcie i możliwościach działania tradycyjnie pojmowanych mechanizmów rynkowych.

Zmianom w sferze gospodarczej towarzyszyły nie mniej ważne zmiany w strukturze władz amerykańskich, co, niestety, długo pozostawało poza zakresem zainteresowań ekonomistów. Składało się na to wiele przyczyn, z których nie najmniej ważną była koncentracja uwagi ekonomistów na dostosowaniach rynkowych⁵. Chodzi o zjawisko zrosnięcia się władzy politycznej z biznesem, co dostrzeżono już w latach 50. ubiegłego wieku. W sposób dobitny uczynił to w mowie pożegnalnej

⁴ Była to idea J.K. Galbraitha. Podtytuł jego książki (1953) o kapitalizmie amerykańskim brzmiał: *The concept of countervailing power (Koncepcja siły przeciwważącej)*. Od lat 70. sytuacja zaczęła się zmieniać na niekorzyść pracowników.

⁵ Pisze o tym autor rzadkiego wyboru studiów poświęconego władzy w ekonomii, Kurt Rotschild: „Zaniedbaniu aspektów władzy sprzyjało skupianie się na mechanizmach ekonomicznego i rynkowego dostosowania badanych w danych ramach” (Rotschild 1971: 11).

prezydent Dwight Eisenhower, ostrzegając przed „kompleksem militarno-przemysłowym”. Chodziło mu o wskazanie niebezpiecznego wzrostu roli wąskich grup biznesowych związanych z rządowymi zamówieniami zbrojeniowymi oraz coraz wyraźniejszego splotu tych grup z organami władzy.

W tym samym czasie Roy Harrod (1958) zwrócił uwagę na pokrewne zjawisko rosnącego konfliktu pomiędzy bogactwem i demokracją. Ten brytyjski ekonomista o konserwatywno-liberalnej orientacji dowodził, że oligarchiczne bogactwo znajduje się w zasadniczym konflikcie z demokratycznym systemem politycznym. Tworzy podłoże dla demokracji oligarchicznej. Powtórzył tę myśl Fred Hirsch w znanej książce pt. *Społeczne granice wzrostu* (1977). Obaj autorzy mieli na myśli głównie dwa wielkie kraje anglosaskie i formułowali tę koncepcję bardziej jako ostrzeżenie, niż konstatację już istniejącego stanu rzeczy.

Głębszej analizie poddał to zjawisko Charles Lindblom, który w książce *Polityka i rynki* pisał: „Zadziwiająco cechą myśli demokratycznej jest zaniedbanie badań nad rolą prywatnej korporacji jako szczególnej organizacji działającej w świecie demokracji. Gigantyczne, bogate w zasoby korporacje, dysponują (...) większym majątkiem niż większość istniejących w świecie rządów. Korporacje te mogą w szerokim zakresie nalegać na rząd, by uwzględniał ich żądania, nawet takie, które znajdują się w kolizji z interesami obywateli wyrażanymi za pośrednictwem narzędzi kontrolnych *poliarchii*⁶. I co więcej, bez żenady walczą o partykularne interesy tak, jak obywatele – bo przecież korporacje są osobami prawnymi. A dysponują niezwykłą siłą weta. Są więc pod wszystkimi względami nieproporcjonalnie silne. Wielkie korporacje prywatne nie pasują do teorii i wizji demokracji” (Lindblom 1977: 356). Dawniej jednak przejawy nacisku na władze polityczne „potężne grupy społeczne wołały chować we mgle niepewności (...) Chyba nigdzie analogia do góry lodowej nie jest tak słuszna jak tutaj: tylko mała część zabiegów wokół władzy jest widoczna (i to w spaczonyj formie)” (Rothschild 1971: 11).

Obecnie, głównie za sprawą ekspansji kapitału finansowego, zmienił się charakter kompleksu władzy i formy jego działania. Wskazuje na to jeden ze znanych ekonomistów amerykańskich Jagdish Bhagwati (1997). Jego zdaniem, centralny ośrodek władzy tworzy obecnie w USA splot finansjery z decydującą (gospodarczą) częścią rządu, czyli: „Wall Street-Treasury Complex”. Stało się to oczywiście zwłaszcza

⁶ Pojęcie *polyarchy* wprowadzone zostało do politologii przez Roberta Dahla i przez niego, oznacza, najogólniej rzecz biorąc, wysoki stopień demokratyzmu. Por. Dahl (1971)

w czasie prezydentury Billa Clintona, gdy szefem Treasury został Robert Rubin, wpływowa postać Wall Street. Również obecny szef Treasury Henry Paulson był szefem wielkiej korporacji finansowej z Wall Street⁷. Bhagwati podkreśla, iż duet ten ściśle współpracuje z Międzynarodowym Funduszem Walutowym. Dlatego do tego duetu dodać należy trzeci członek. Wówczas ów kompleks władzy stanowi triada: „Wall Street+Treasury+IMF” (Wall Street+Ministerstwo Skarbu USA+MFW). Nazywam ją więc „oligarchiczną triadą”, co wydaje się adekwatnym określeniem dla współczesnego kompleksu władzy Stanów Zjednoczonych AP.

Taki charakter władzy ma poważne konsekwencje zarówno dla gospodarki amerykańskiej, jak i dla całego świata. Dla zrozumienia aktualnego kryzysu dwie z nich są najważniejsze. W oczach innego ekonomisty amerykańskiego, Freda Pryora: „System gospodarczy zdominowany przez wielkie korporacje ograniczające konkurencję oraz służebne wobec tych korporacji, dostosowujące się do ich potrzeb władze polityczne jest kapitalizmem oligarchicznym. Zarówno społeczeństwo, jak i gospodarka są zdominowane przez małą liczbę szefów korporacji dysponujących wielką siłą polityczną i gospodarczą” (Pryor 2002: 9). Pryor twierdzi, że system ewoluuje w tym kierunku. Pisze ostrożnie, że: „w najbliższych dekadach solidarność społeczna będzie się nadal kurczyła, podobnie jak konkurencja rynkowa, w rezultacie czego system społeczno-gospodarczy będzie odchodził od liberalnej do oligarchicznej gospodarki rynkowej” (ibidem: 10). Jeśli jednak wziąć pod uwagę nie tylko ostatnie przyspieszenie przemian wewnętrznych, lecz także rolę Stanów Zjednoczonych w świecie współczesnym, to wydaje się, że nakreślona przezeń przyszłość stała się już teraźniejszością.

Ściśle rzecz biorąc, określenie „oligarchiczna gospodarka rynkowa” jest wewnętrznie sprzeczne. Rynek i oligarchia są bowiem w kolizji. Im większa siła oligarchii (korporacji sprzężonej z władzą), tym mniejszy zakres działania mechanizmu rynkowego jako bezosobowego narzędzia dokonującego alokacji i koordynacji działalności gospodarczej, tym dalej od wolnej konkurencji. Nawet w ujęciu Thomasa Friedmana (2001), entuzjastycznego zwolennika globalizacji i wolnego rynku, obecne mechanizmy konkurencji dalekie są od sielankowego obrazu „wolnej konkurencji” i „wolnego rynku”. Jego zdaniem: „Niewidzialna

⁷ Gabor Steingart (2009) pisał o nim: „W dzisiejszej Ameryce można zaobserwować daleki od wszelkich reguł, zwyrodniały kapitalizm (...) Sekretarz skarbu Henry Paulsen (...) dał bankom przyzwolenie i teraz chce również przejąć ich straty. Działa jako pewnego rodzaju reasekuracja dla elit finansowych. Nie stara się zlikwidować zachłanności, ale groźbę szubienicy (...) Paulsen sam był kiedyś bankierem z Wall Street”.

ręka rynku nigdy nie będzie działała bez ukrytej pięści. Bez tej drugiej MacDonald's nie może prosperować (...) Ta ukryta pięść, która czyni świat bezpiecznym dla technologii nazywa się: armia USA, siły powietrzne, flota i korpus marynarki wojennej”.

Doskonały opis potężnych wpływów oligarchicznej triady, paraliżującej często pozostałe agendy rządowe lub mechanizmy rynkowe, daje w swych ostatnich książkach Joseph Stiglitz (2004, 2006, 2007). Ten był szef doradców Clintona i był główny ekonomista Banku Światowego poświęca szczególnie dużo uwagi zależności kształtów globalizacji od wspomnianej triady amerykańskiej, ograniczającej lub eliminującej mechanizmy rynkowe. Stanom Zjednoczonym, których gospodarka uległa najdalej idącej giełdyzacji, przypada palma pierwszeństwa w zdestabilizowaniu gospodarki światowej. One też nie tylko zdecydowały o odejściu od regulacji światowego rynku finansowego, lecz także wywierały nacisk na całkowitą deregulację rynku finansowego, nawet w krajach Trzeciego Świata do tego absolutnie niedojrzałych.

Stiglitz oskarża administrację Clintona o „promowanie globalnej niestabilności”, gdyż była ona dla Ameryki korzystna. Ucierpiały przede wszystkim kraje mniej rozwinięte: „mimo że system źle działał z punktu widzenia wschodzących rynków, to dobrze służył Ameryce, a zwłaszcza amerykańskim firmom finansowym (...) Ameryka w rzeczywistości odnosiła korzyści z osłabiania koniunktury na świecie (...) Amerykańskie firmy finansowe robiły pieniądze, gdy kapitał napływał, a potem robiły jeszcze większe pieniądze na doradzaniu rządowi, jak zarządzać strumieniami napływającego pieniądza. Kiedy zaś kraje popadały w kryzysy (...) firmy finansowe nadal zarabiały pieniądze na doradzaniu, w jaki sposób dokonywać restrukturyzacji. Nakłaniane przez amerykańskie Ministerstwo Skarbu i MFW kraje takie jak Tajlandia, dokonywały wręcz wyprzedaży, a zachodnie firmy wykupywały po zaniżonych cenach przedsiębiorstwa w krajach objętych kryzysem. Czasami nie robiły nic innego, tylko trzymały je do momentu ponownego ożywienia gospodarczego i wówczas sprzedawały z powrotem Tajom – niejednokrotnie tym samym właścicielom” (Stiglitz 2006: 205–206).

W wielu swych publikacjach Stiglitz piętnuje hipokryzję władz amerykańskich, polegającą na rekomendowaniu, a czasem narzucaniu światu innej polityki niż ta, którą prowadzi się wewnątrz Stanów Zjednoczonych. Poniżej opisuję najważniejsze przejawy tej polityki:

Nalegano na inne kraje, by otwały swoje rynki na wszelkie towary importowane, włączając w to *software* i derywaty, chociaż dobrze wiadano, że działają wybitnie destabilizująco. Wewnątrz kraju natomiast utrzymywano sztywne bariery handlowe. Gdy potrzeba, wprowadzono

cia na stal, subsydiowano własnych farmerów i agrobiznes, zamykając własny rynek przed płodami rolnymi z krajów Trzeciego Świata. A gdy jakiś kraj popadał w kryzys finansowy, główną troską Waszyngtonu było zabezpieczenie bankom amerykańskim i zachodnim szybkiej spłaty długów, nawet jeśli trzeba było dostarczyć dłużnikom wielu miliardów dolarów.

Standardowa recepta waszyngtońskiego establishmentu dla krajów dotkniętych recesją brzmiała: ciąć wydatki budżetowe, najlepiej socjalne, chociaż rząd Stanów Zjednoczonych rutynowo ucieka się do wyjścia z trudności za pomocą wysokiego deficytu budżetowego i zadłużenia. Od lat mają one gigantyczną nadwyżkę importu nad eksportem, ale innym krajom zalecają redukcję deficytu handlowego.

We własnym kraju, za rzecz naturalną uważano, że Bank Rezerwy Federalnej ma za zadanie troskę nie tylko o stabilne ceny (niską inflację), lecz także o wzrost i zatrudnienie, natomiast inne kraje przekonywano, by banki centralne ograniczały się do walki z inflacją.

Do najdziwniejszych należała dwoistość polityki w sprawie systemów emerytalnych. Administracja Clintona obroniła w kraju publiczne ubezpieczenia społeczne, kategorycznie sprzeciwiła się ich prywatyzacji, podkreślając, że system ten jest tani i bezpieczny. Dowodzono, że właśnie dzięki temu systemowi niemal całkowicie wyeliminowano biedę wśród ludzi starych. Natomiast innym krajom zalecano system kapitałowy.

Giędyzacja⁸ i destrukcja bez kreatywności

Już mało kto twierdzi, że to tylko kryzys systemu finansowego. Musiano uznać, że przeniósł się na gospodarkę realną. Zakłada się jednakże, że to konsekwencja kryzysu sektora finansowego (rozdęcia kredytów hipotecznych i zapaści banków, rozmycia ryzyka przez instrumenty pochodne). Odpowiednio do tego projektuje się środki zaradcze, ograniczając je do sfery finansowej. Typowy jest z tego punktu widzenia znany raport grupy ekspertów kierowanej przez Jacques'a Larosiere (2009). Wiele mówi zarówno powierzenie przewodnictwa dawnemu szefowi Międzynarodowego Funduszu Walutowego, jak i obecność w niej

⁸ Ostatnio różni autorzy używają w podobnym znaczeniu pojęcia finansyzacji, lub finansjalizacji (*financialization*). Chociaż pojęcie „giędyzacja” jest węższe (stanowi część sektora finansowego), bardziej oddaje sens najistotniejszych zmian, jakie niesie gwałtowny rozwój sektora finansowego – destabilizację gospodarki zarówno w jej aspektach mikroekonomicznych, jak i makroekonomicznych.

czołowego neoliberalą polskiego, Leszka Balcerowicza. Powołanie takiej właśnie grupy ekspertów przez przewodniczącą Komisji Europejskiej José Manuela Barroso jak najgorzej wróży zmianom w przyszłej polityce gospodarczej Unii. I, jak się można było spodziewać, zarówno w części diagnostycznej, jak i terapeutycznej grupa ta skupiła się właśnie na problemie stabilizacji i kontroli systemu finansowego.

W Polsce nawet raport Larosiere'a może być uznany za nazbyt radykalny, gdyż dominuje tu filozofia skrajnego pasywizmu antyetatystycznego. Przykładem niech będą nie tylko filipiki Jana Winieckiego, lecz także wypowiedź poważnego uczonego Leszka Zienkowskiego. Myślą przewodnią jego stanowiska jest przekonanie, że „światowy kryzys finansowy nie jest wynikiem działania rynku, ale przeciwnie, skutkiem nadmiernej ingerencji polityków w gospodarkę”. A tej diagnozie odpowiada adekwatna konkluzja: „Żadne gwałtowne ruchy ze strony rządu ani rozbudowane pakiety antykryzysowe niewiele pomogą, a mogą wręcz zaszkodzić. Kryzys trzeba przetrwać, minimalizując jak tylko można jego negatywne społeczne konsekwencje” (Zienkowski 2009).

Powtórzmy: Obecny kryzys jest nie tylko wyrazem konkretnych zdarzeń i procesów w sferze finansowej (bańka giełdowa, *sup-prime* kredyty itp.). Istotne są głębsze przyczyny – przemiany zarówno w gospodarce, jak i w systemie władzy, co łącznie z tradycyjną skłonnością gospodarki kapitalistycznej do rozwoju cyklicznego oraz do niesprawiedliwego podziału tworzy nowy etap kapitalizmu, ostatnio zwany często kapitalizmem finansowym. Na temat pierwszej warstwy powstała już ogromna literatura. Natomiast pozostałe przyczyny, kluczowe dla zrozumienia nowej sytuacji w świecie, są – zwłaszcza w Polsce – systematycznie lekceważone.

Dostrzega ten problem „nowo nawrócony” Jeffrey Sachs, mówiąc: „Na nasz dzisiejszy wielki kryzys (...) można patrzeć jako na skutek technicznych błędów nadzoru i regulacji. Te błędy dają się dość łatwo opisać i usunąć. Zbyt dużo ryzykownych kredytów. Zbyt mało przejrzyste instrumenty pochodne. Zbyt słaby nadzór nad rynkiem finansowym (...). I z błędów technicznych trzeba wyciągnąć wnioski. Ale prawda o obecnym kryzysie leży między błędami technicznymi a słabościami społeczeństwa: globalizacją, stosunkiem do środowiska, podziału bogactwa. Nie zrozumiemy go, jeżeli będziemy się zajmowali aspektem technicznym, a zapomnimy o przyczynach społecznych i politycznych” (Sachs 2009).

Wszelako, jeszcze za czasów starszego (mego) pokolenia rządy chciały i potrafiły łagodzić falowanie koniunktury, niesprawiedliwy podział, przeciwdziałać bezrobociu. Zmieniało to charakter ustroju społeczno-ekonomicznego. Zrezygnowano z tego w zasadzie w latach

70. XX wieku. Znów trafiło do publicznego obiegu przedkeynesowskie hasło „Kryzys musi się wyszumieć” (np. w wypowiedzi Waldemara Kuczyńskiego). Kryzys ma przynieść konieczną korektę kapitalizmu w wyniku „twórczej destrukcji”.

A przecież, nawet jeśli było w tej koncepcji racjonalne ziarno, to należy zadać pytanie, czy ostatecznie recesje i zawirowania finansowe nadziejom twórcy tego określenia, Josepha Schumpetera, odpowiadają. Czy, na przykład, gospodarka amerykańska wyszła z recesji 2000/2001 zdrowsza i korzystnie zrestrukturyzowana. I podobnie, czy zdrowsza wyszła z krachu, na przełomie lat 80. i 90. na rynku akcji i nieruchomości gospodarka japońska. Tym bardziej więc, rozważaniom na ten temat powinno towarzyszyć pytanie o społeczne koszty współczesnych recesji. Czy nie są one zbyt duże i czy spod tego „zimnego prysznicca” gospodarka wychodzi czystsza, zdrowsza⁹. Czy nie jest więc tak, że współczesne recesje częściowo (jeśli w ogóle) spełniają warunek Schumpetera, są siłą niszczącą, ale trudno odnaleźć w nich funkcje kreatywne. Japońska depresja lat 90. oraz trwająca ponad dziesięciolecie niemiecka pół-stagnacja powinny być ostrzeżeniem przed nadzieją, że jak dzień po nocy, po recesji przyjdzie ożywienie. Wydaje się też, że zbytne przywiązanie do koncepcji „twórczej destrukcji” nie pozwoliło Schumpeterowi przewidzieć powojennego „złotego wieku” kapitalizmu o bardzo łagodnych wahaniami koniunktury.

Lepszym prorokiem okazał się John M. Keynes, który uzależniał powrót do wysokiej dynamiki gospodarczej przede wszystkim od interwencji państwa przeciwdziałającej barierze popytowej oraz – co nie mniej ważne – od uregulowania światowego rynku finansowego. Dostrzegał również dramat wynikający z miejsca gospodarki amerykańskiej w świecie. Z jednej strony, uzależniał wysoką koniunkturę głównie od dynamiki gospodarki Stanów Zjednoczonych, z drugiej – obawiał się upowszechnienia amerykańskiej mentalności.

Przewidywania Keynesa okazały się, niestety, trafne. Spełniły się zarówno jego nadzieje, jak i obawy. W pierwszym ćwierćwieczu gospodarka światowa przeżyła wyjątkowy okres rozkwitu, a gospodarka Stanów Zjednoczonych była jego siłą napędową. Stało się to dzięki polityce pełnego zatrudnienia oraz zawartym w Bretton Woods kompromisom i powstałym organizacjom. Natomiast w kolejnych

⁹ Słuchacz Schumpetera na Harvardzie, Robert Heilbroner wspomina, że również w latach Wielkiej Depresji lat 30. zwykł był mówić studentom, że „kryzys jest dobrym zimnym prysznicem”. Zdaniem Heilbronnera jednak już ówczesny kryzys był negatywnym sprawdzianem koncepcji Schumpetera. „Niekończący się kryzys wymagał (...) wyjaśnienia powodów, dla których nie pojawiły się innowacje” (Heilbroner 1993: 265).

dziesięcioleciach właśnie gospodarka i polityka gospodarcza USA okazały się dla świata problemem – głównym destabilizatorem światowej gospodarki. „Amerykanizacja” gospodarek światowych stała się synonimem ich giełdyzacji.

Już ponad sto lat temu Werner Sombart zauważył, że „nie ma na świecie drugiego takiego kraju, w którym masy byłyby tak bardzo wciągnięte w tryby spekulacji, jak w Stanach Zjednoczonych (...)” (Sombart 2004: 39). Trzydzieści lat później Keynes przenikliwie pisał o „giełdziarskiej mentalności” mieszkańców Nowego Świata. Po scharakteryzowaniu spekulacji polegającej na skupianiu uwagi na przewidywaniu „psychiki” rynku, Keynes ostrzegał: „W miarę ulepszania organizacji rynków występuje istotne niebezpieczeństwo, że spekulacja weźmie górę nad przedsiębiorczością. Na jednym z największych rynków walorów, a mianowicie na giełdzie nowojorskiej, wpływ spekulacji (...) jest olbrzymi. Nawet poza dziedziną finansów mają Amerykanie nadmierny pociąg do dociekania, co się przeciętnie uważa za przeciętne zdanie ogółu. I tak, ich słabostka znajduje swą *Nemesis* na giełdzie (...) Amerykanin, nabywając walor, przywiązuje nie tyle wagę do przewidywanej rentowności, ile do korzystnych zmian konwencjonalnej podstawy wartościowania, tzn. jest on według naszej definicji spekulantem. Spekulanci mogą być nieszkodliwi, gdy są niczym piana na równym strumieniu przedsiębiorczości. Ale sytuacja staje się poważna, gdy (...) akumulacja jakiegoś kraju staje się ubocznym produktem gry hazardowej, wyniki zawsze będą opłakane. Powodzenie Wall Street w roli instytucji, której właściwy cel społeczny polega na kierowaniu inwestycji na tory najwyższej przyszłej rentowności, nie może być (...) uważane za jedno z wybitnych osiągnięć liberalnego kapitalizmu. Nic w tym zresztą dziwnego, gdyż (...) najlepsze głowy Wall Street interesują się zgoła czym innym” (Keynes 1956: 202–223).

System z Bretton Woods

Zarówno rozpoznanie, jak i przestrogi Keynesa trafnie antycypują niemal wszystkie najważniejsze cechy sytuacji obecnej. Porównując sytuację w Anglii i USA, już wówczas wskazał pośrednio środki zaradcze. Słabsze wady giełdy londyńskiej w porównaniu z nowojorską Keynes przypisywał nie tyle różnicom w narodowym charakterze Anglików i Amerykanów, co znacznie trudniejszemu dostępowi „spekulantów” do giełdy londyńskiej. Bariere stanowiły wysokie opłaty dla maklerów oraz „pokaźny podatek od transakcji giełdowych”.

Podkreślmy: Keynes głosił powyższe poglądy w połowie lat 30. XX wieku, gdy ówczesny rynek papierów wartościowych był lilipuci w porównaniu do współczesnego, zglobalizowanego rynku finansowego. Już podczas drugiej wojny światowej wyraźnie dostrzegł groźbę upowszechniania się giełdowej mentalności i giełdowych instytucji na cały świat, a wraz z tym permanentnej destabilizacji gospodarki światowej. By temu zapobiec, stoczył prawdziwą walkę o regulację światowego rynku finansowego. Był inicjatorem, autorem koncepcji i głównym rozgrywającym w procesie tworzenia systemu regulacji kursów walutowych, zwanego w skrócie systemem z Bretton Woods¹⁰.

Znaczenie jego walki, sukcesów i porażek widać dobrze obecnie, po długim okresie działania tego systemu w pierwszym ćwierćwieczu powojennym i bolesnych skutkach odejścia odeń w kolejnym ćwierćwieczu. Keynes wydawał się doskonale rozumieć, że toczy walkę o charakter powojennego kapitalizmu. Zwycięstwo polegało na tym, że przy wszystkich ograniczeniach i kompromisach lansowane przez niego regulacje wprowadzono w życie. W ich wyniku utrzymywano stały kurs walut i niską inflację, co stało się jednym z głównych czynników współkształtujących „złoty wiek kapitalizmu”.

Warto jednak przyjrzeć się również ówczesnym porażkom Keynesa i słabościom systemu z Bretton Woods, gdyż ostatecznie to one zadecydowały o jego odrzuceniu. Problemem, który wywołał ostry spór, była propozycja Keynesa, żeby ustanowić finansowe sankcje na kraje, które mają nie chwilową nadwyżkę eksportu nad importem (i ewentualnie pomagać tym, które mają wysoki deficyt handlowy). Takie rozwiązanie skłaniałoby do rezygnacji z tej nadwyżki na rzecz rozszerzania popytu krajowego oraz zwiększania importu. Keynes proponował także stworzenie swoistej międzynarodowej unii clearingowej, dysponującej możliwością emisji specjalnej waluty rezerwowej (zwanej *the bancor*). Oba te wnioski zostały odrzucone, gdyż ówczesnym ideałem Amerykanów był wolny rynek wykluczający tak daleko idącą ingerencję polityczną w gospodarkę¹¹.

Najostrzejszą walkę Keynes stoczył o lokalizację Międzynarodowego Funduszu Walutowego i Banku Światowego. Instytucje te, które zaprojektował i o których powstanie walczył, nie powinny być zlokalizowane w Waszyngtonie, gdyż wtedy utracą niezależność i staną się

¹⁰ Miejsowość w USA, gdzie przyjęto podstawowe zasady regulacji światowego rynku finansowego.

¹¹ Przypominając ten spór, James K. Galbraith (syn Johna) (2003) pisze, że „Dla Wall Street pomysł stworzenia międzynarodowej instytucji finansowej reprezentujące interesy dłużników był tak obcy, jak pomysł, by więźniowie zarządzali więzieniami”.

„apanażami administracji amerykańskiej”. Poniósł klęskę i pisał o tym z oburzeniem: „Amerykańscy liderzy nie mają absolutnie żadnej koncepcji współpracy międzynarodowej. Ponieważ jednak są najpotężniejszym partnerem, sądzą, że mają prawo nadawać ton w każdej sprawie. Byłoby pół biedy, gdyby byli «muzykalni», ale niestety nie są” (Keynes, b.d., t. 26: 217)¹².

Przecucia Keynesa okazały się jednak nazbyt pesymistyczne: rywalizacja dwóch wielkich bloków ustrojowych wymusiła nie tylko polityczną i militarną, lecz także gospodarczą współpracę państw świata zachodniego. System z Bretton Woods tworzył dla niej korzystne ramy. Dopiero po wejściu świata komunistycznego w okres stagnacji, a następnie upadku ziściły się najgorsze przypuszczenia Keynesa. Stany Zjednoczone zastąpiły politykę współpracy polityką dyktatu, co stworzyło nowe ramy dla rozwoju kapitalizmu i zaczęło zmieniać sam charakter kapitalizmu.

Na charakter współczesnej fazy kapitalizmu, zapoczątkowanej w latach 70. XX wieku wpływa w coraz większym stopniu spektakularny i niepohamowany wzrost kapitału spekulacyjnego, dlatego często pada określenie „kapitalizm kasyna”. Już w tytule zwracała na to uwagę, zresztą najzupełniej w duchu Keynesa, Susan Strange w książce *Casino capitalism* (1986). W podobnym znaczeniu Ronald Dore (2000) używa (również w tytule książki) terminu *stock market capitalism*, co należałoby tłumaczyć jako „kapitalizm giełdowy”. Z kolei George Soros (2002) uważa ekspansję i dominację rynku finansowego w świecie współczesnym za najważniejszą cechę globalizacji. Jak kalambur brzmi fraza polsko-brytyjskiego ekonomisty, Jana Toporowskiego (2003): „w epoce finansów finanse finansują przede wszystkim finanse” (*in an era of finance, finance mostly finances finance*). Trafia jednak w sedno procesów, które zmieniły oblicze współczesnego kapitalizmu. W 2007 roku sektor finansowy zagarnął jedną trzecią zysków wszystkich firm amerykańskich, chociaż „wytwarza” tylko 3 – 4% dochodu narodowego (Rogoff 2008), a według Martina Wolfa (2009), sektor finansowy zagarniał w tym czasie nawet ponad 40% wewnętrznych zysków korporacji. Jan Toporowski (2000, 2005) wskazuje, że właśnie

¹² Biograf Keynesa sugeruje, że jego bohater ciężko przeżył spór z Amerykanami. Pisał: „Już na pierwszym zgromadzeniu gubernatorów MFW i BŚ w Savannah (Georgia) w 1946 roku doszło do ostrego konfliktu z Fredem Vinsonem, sekretarzem skarbu USA. Niektóre podjęte tam decyzje rozwiały nadzieje Keynesa związane z tymi instytucjami, w powstanie których włożył tyle pracy. Stres był wielki. Keynes zmarł po powrocie do swego domu w Sussex w Niedzielę Wielkanocną 1946 roku” (Harrod, b.d., t. 8: 375). Sugerowany tu związek przyczynowy jest nader przejrzysty.

ucieczka amerykańskich korporacji z wytwórczości, przyczyniła się do sukcesu w tej dziedzinie krajów wschodnioazjatyckich.

Z upływem lat to, co wydawało się chorobą amerykańską, w końcu XX wieku nabrało cech ogólnoswiatowych. Prawdziwa eksplozja operacji giełdowych oraz towarzyszący jej szybki wzrost sektora finansowego, liczby osób zatrudnionych w nim oraz żyjących z tych operacji dokonała się w latach 80. i 90. XX wieku. Już na przełomie stuleciienne (!) transakcje na rynkach finansowych sięgały trudno wyobrażalnej kwoty biliona (tysiąca miliardów) USD, czyli parokrotnej wartości rocznego PKB Polski z lat 90.

Wielu ekonomistów od dawna zwraca uwagę na różnorakie negatywne cechy tej ekspansji. To w niej tkwi główna przyczyna krótkiego horyzontu działania firm amerykańskich, skupiających uwagę na operacjach giełdowych i rachunku bieżącym (*short-termizm*). Noblista James Tobin już w latach 70. proponował podatek od operacji giełdowych na rynkach światowych (co podchwycił ruch występujący pod nazwą ATTAC). Tobin wielokrotnie podkreślał, że sektor finansowy, którego przeważająca część jest bezproduktywna, odciąga sporo talentów od pożyteczniejszej działalności¹³.

Problem stał się więc ważny nie tylko dla USA, lecz także dla całego świata, czego jaskrawą demonstracją są kolejne zawirowania na rynkach światowych. Wahania kapryśnej giełdy są często źródłem błędnej oceny pozycji firm na rynku, skłaniając je w konsekwencji do irracjonalnych decyzji. Walt Rostow nazwał to, co się wydarzyło w latach 80., „barbarzyńską kontrrewolucją”. Polega ona na tym że „finanse doprowadziły do załamania całego systemu rozwoju, powodując w krajach rozwijających się fale spekulacyjnej niestabilności i kryzysu zadłużeniowego” (Galbraith 2003). Znaczna część zysków korporacji znanych dotychczas z ich produktów przemysłowych pochodzi teraz z giełdy, co

¹³ Już w 1984 roku pisał z dużą przenikliwością: „Mam fizjokratyczne podejrzenie (...), że poświęcamy coraz więcej zasobów (...) na aktywność finansową odległą od produkcji dóbr i usług, w aktywność, która przynosi duże korzyści prywatne nieproporcjonalne do ich społecznej efektywności. Podejrzewam, że wielka potęga komputera zostanie zawłaszczona przez ową «papierową gospodarkę» nie po to, by łatwiejszymi uczynić transakcje, lecz do zwiększenia ilości i różnorodności transakcji czysto finansowych. Prawdopodobnie dlatego właśnie wysoka technologia przyniosła jak dotąd rozczarowujące rezultaty dla produktywności gospodarki. Obawiam się, co Keynes widział już w jego czasach, że zalety płynności i transakcji instrumentów finansowych oznaczają gwałtowny wzrost spekulacji, które są krótkowzroczne i nieefektywne (...). Keynes miał rację, sugerując stworzenie większych utrudnień dla transakcji krótkoterminowych i nagradzanie inwestorów długoterminowych” (Tobin 1984: 14-15). Parę lat później przestrzegał kraje postkomunistyczne przed naśladowaniem wzorów amerykańskich w tej dziedzinie.

oznacza, że uwaga szefów tych korporacji skierowana jest bardziej na grę giełdową niż na rynek produktów.

Brak argumentu siły

Podsumujmy. U źródeł obecnego kryzysu leży giełdyzacja gospodarek światowych, wypromowana przez oligarchiczną triadę rządzącą Stanami Zjednoczonymi. Rezultatem jej rządów jest szybko postępująca, materialna i społeczna polaryzacja społeczeństwa, stagnacja dochodów większości pracowników, pasywizacja większości społeczeństwa. Stagnacja dochodów płacowych oraz złamanie siły związków zawodowych, podporządkowanie mediów wielkiemu kapitałowi oznaczają likwidację mechanizmów samo-naprawczych jakoś działających w tradycyjnym kapitalizmie.

Obecnie wielu zastanawia się, czy można tę logikę kapitalizmu kasyna złamać lub przynajmniej drastycznie ograniczyć.

Trzeba tu rozgraniczyć dwa pytania:

1. Czy istnieją odpowiednie propozycje programowe?
2. Czy istnieją siły społeczne, które te propozycje by wsparły?

Obecnie już łatwo odpowiedzieć pozytywnie na pytanie pierwsze. Istnieje wiele propozycji, z których można łatwo utworzyć zwarty program działania. Na czoło wysuwają się propozycje Josepha Stiglitz'a w jego *Wizji sprawiedliwej globalizacji* (2007). Wprawdzie, dysponując doświadczeniem kryzysów w Meksyku, Wschodniej Azji, Rosji i w Południowej Ameryce, Stiglitz formułował swe propozycje głównie z myślą o krajach mniej rozwiniętych, ale wiele z tych propozycji, a zwłaszcza centralna – stworzenie międzynarodowego funduszu stabilizacyjnego jako formy wzajemnego ubezpieczenia – byłoby najłatwiejsze do zrealizowania najpierw na terenie Unii Europejskiej.

Wkrótce ukaże się podpisane przez kilkuset przedstawicieli różnych nauk społecznych, głównie ekonomistów, *EuroMemorandum 2008*, zmierzające do nawrotu od *finance-led capitalism to capitalism*. Zawarte w nim propozycje podzielono na cztery perspektywy czasowe: od najbardziej doraźnych do najbardziej długofalowych.

Odnoszę wrażenie, że akceptacja wielu z tych propozycji znajduje w opinii publicznej akceptację. Jest to jednak na ogół akceptacja bierna. Brak zorganizowanej siły zdolnej wymusić na władzach odpowiednie zmiany. Rozumie to Stiglitz, który kończył swą pierwszą książkę o globalizacji wezwaniem: „Jeśli mamy się zająć uprawnionymi niepokojami

tych, którzy wyrazili rozczarowanie globalizacją, jeśli mamy sprawić, by globalizacja służyła potrzebom miliardów ludzi, dla których dotąd nic nie uczyniła, jeśli chcemy, by globalizacja o ludzkim obliczu się powiodła, to musimy głośno się tego domagać. Nie możemy, nie wolno nam beczynnie stać z boku” (Stiglitz 2002: 223). Chodzi o jednak o coś więcej niż głośne domaganie się – o zorganizowane siły społeczne. O uzupełnienie siły argumentu argumentem społecznej presji.

Czy polska gospodarka cierpi tylko z powodu importu kryzysu światowego?

W taki właśnie sposób przedstawia się przyczyny załamania się wzrostu naszej gospodarki. Jej koniunktura w dużym stopniu zależy od eksportu, a ten się załamał – spadł niemal o jedną trzecią. Jest to jednak część prawdy.

Widzę trzy przyczyny spowolnienia, jakie dotąd obserwujemy, a zapewne także spodziewanej recesji. Niewątpliwie jest załamanie eksportu (o niemal jedną trzecią), co nie jest przez nas zawinione. Dwie inne przyczyny – nie tyle początku spowolnienia, co jego przebiegu – są już zależne od nas. Od początku kładliśmy, jak sędzę, nadmierny nacisk na rozwój giełdy, co ostatecznie oznacza jej dużą wrażliwość na ruch cen na giełdach zachodnich, zwłaszcza na nowojorskiej, a w konsekwencji także całej gospodarki. Oderwany od realiów kapitał zagraniczny na początku kryzysu przesadnie negatywnie ocenił stan naszej gospodarki, uciekając z giełdy.

Ale i mocno spolaryzowany podział dochodu narodowego sprawia, że gospodarka jest mniej stabilna. Polityka niskich płac i wysokich wynagrodzeń dla menedżerów oznacza, że większa niż w gospodarkach bardziej egalitarnych jest niestabilność wydatków konsumpcyjnych. Pracownicy najemni (prawie) nie oszczędzają, wydają (niemal) wszystko, co zarabiają. Podobnie, niskie zasiłki dla bezrobotnych, lub ich brak sprawia ich małą zdolność działania jako automatyczny stabilizator.

Tak więc, sprawcą obecnej dekonjunktury jest nie tylko „import” recesji światowej, lecz także systemowa wrażliwość polskiej gospodarki na wahania konjunktury światowej. Ogólniej można stwierdzić, że w przeszłości gospodarki o dużym sektorze publicznym i łagodnych nierównościach dochodowych, odznaczały się mniejszą wrażliwością na wahania konjunktury światowej, i odwrotnie. To nie przypadek, że ostatnie recesje miały swój początek w Stanach Zjednoczonych. I skutek nie tylko tego, że ich gospodarka jest największą w świecie.

Bibliografia

- Balcerowicz, L. (2008) Tak poprawia się kapitalizm. *Gazeta Wyborcza*, 1.10.2008.
- Bhagwati J. (1997) An interview. *India Times*. 31.12.1997.
- Castells, M. (1996–2001) *The information age: economy, society, culture*, t. 1–3. Oxford: Oxford University Press.
- Dahl, R. (1971) *Polyarchy*. London – New Haven.
- EuroMemorandum (2008) <http://www.memo-europe.uni-bremen.de/euro-memo/indexmem.htm>
- Friedman, T. (1999) *The Lexus of the Olive Tree. Understanding Globalization*. New York.
- Galbraith, J.K. (1952) *American capitalism. The concept of countervailing power*. Boston.
- Galbraith, J.K. (2003) Don't turn the world over to the bankers, materiał powielony w posiadaniu autora.
- Goodwin, R.N. (1995) Economic justice dies a slow death. *Los Angeles Times*. 18.10.1995.
- Harrod, R. (1958) The possibility of economic satiety. Use of economic growth for improving the quality of education and leisure. W: *Problems of United States economic development*. New York.
- Harrod, R. (b.d.) John Mynard Keynes. *International Encyclopedia of Social Sciences*, t. 8.
- Hirsch, F. (1977) *The social limits of growth*. London – Henley.
- Heilbronner, R.L. (1993) *Wielcy ekonomiści*. Warszawa.
- Keynes, J.M. (1956) *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*. Warszawa.
- Keynes, J.M. (b.d.) *Collected writings*, t. 26. London – Basingstocke.
- Kołakowski, L. (2000) Po co nam pojęcie sprawiedliwości społecznej? W: *Moje słuszne poglądy na wszystko*. Kraków.
- Krugman, P. (2002) America revels in a replay of the Gilded Age. *The Times*, 26.10.2002.
- Larosiere, J. (bez tytułu) raport grupy ekspertów, w internecie.
- Lindblom, C. (1977) *Politics and markets. The world's political-economic systems*. New York.
- Pryor, F.L. (2002) *The future of U.S. capitalism*. Cambridge – New York.
- Rifkin, J. (2001) *Koniec pracy*. Wrocław.
- Rogoff, K. (2008) Dać upust złej krwi. *Forum*, 22.09.2008.
- Rotschild, K.W. (red.) (1971) *Power in economics*. Harmondsworth.
- Sachs, J. (2009) Nauka przetrwania, wywiad J. Żakowskiego. *Polityka*, 29.01.2009.
- Sassoon, D. (1996) *Hundred Years of European Socialism*. London.

- Schumpeter, J.A. (1962) *Capitalism, Socialism, Democracy*. New York
- Sombart, W. (2004) Dlaczego nie ma socjalizmu w Stanach Zjednoczonych? Warszawa.
- Soros, G. (2002) George Soros on globalization. New York.
- Steingart, G. (2008) NYT, Plajta ostatniej utopii. *Forum*, 6–12.10.08
- Stiglitz, J. (2002) *Globalization and its discontents*. New York – London.
- Stiglitz, J. (2004) Ekonomia sektora publicznego. Warszawa
- Stiglitz, J. (2006) *Szalone lata dziewięćdziesiąte*. Warszawa.
- Stiglitz, J. (2007) *Wizja sprawiedliwej globalizacji*. Warszawa.
- Strange, S. (1986) *Casino capitalism*. London.
- Tobin, J. (1984) On the efficiency of the financial system. *Lloyd's Bank Review*, No. 1953.
- Toporowski, J. (2000) *The end of finance: The theory of capital market inflation, financial derivatives and pension fund capitalism*. London.
- Toporowski, J. (2003) *Hobson's imperialism and the politics of global finance*, maszynopis.
- Toporowski, J. (2005) *Theories of financial disturbance*. Cheltenham – Northampton.
- Wolf, M. (2009) Cutting back financial capitalism is America's big test. *Financial Times*, 15.04.2009.
- Zienkowski, L. (2009) Czy to już zmierzch gospodarki rynkowej? *Gazeta Wyborcza*, 03.02.2009.

Marcin Piątkowski

Źródła światowego kryzysu. Wnioski na przyszłość

Wstęp

Daleko jeszcze do końca debaty i konsensusu co do źródeł światowego kryzysu gospodarczego. Wynika to zarówno z różnic ideologicznych, wielości czynników wpływających na kryzys, jak i z faktu, że trudno formułować ostateczne wnioski co do przyczyn kryzysu, dopóki się on całkiem nie skończy.

Od właściwego zdiagnozowania przyczyn kryzysu zależy jednak wiele. Przede wszystkim właściwa diagnoza jest potrzebna, aby podobnym kryzysom zapobiec w przyszłości bądź choćby zminimalizować ich skutki. Diagnoza przyczyn kryzysu będzie miała ogromne znaczenie dla polityki gospodarczej w przyszłości. Nauka ekonomii też się będzie musiała zmienić, bo kryzys dostarczył nowego materiału badawczego, nie zawsze zgodnego z obowiązującą teorią.

W tak zarysowanym kontekście celem artykułu jest dokonanie wstępnej diagnozy źródeł światowego kryzysu gospodarczego, z którego dopiero teraz zaczęliśmy powoli wychodzić, oraz przedstawienie bazujących na tej analizie rekomendacji dla polityki gospodarczej w przyszłości.

Źródła kryzysu

Podstawowym źródłem kryzysu wydaje się brak odpowiedniego nadzoru nad sektorem finansowym. Wynikał on głównie z libertariańskiej ideologii szefa FED-u Alana Greenspana mówiącej, że sektor finansowy, dbając o swoje interesy, sam najlepiej potrafi zadbać o zabezpieczenie się przed ryzykiem, a ingerencja nadzoru mogłaby przynieść więcej szkody niż pożytku. To libertariańskie podejście znalazło swoje dodatkowe oparcie w silnym od czasów Reagana i Thatcher neoliberalnym nurcie intelektualnym, twierdzącym – w wielkim skrócie – że państwo jest wrogiem-źródłem problemów, a nie instrumentem ich rozwiązywania, a rynek prywatny prawie zawsze ma rację.

Na greenspanowski leseferyzm nadzorczy dodatkowo wpłynęło silne lobby sektora finansowego, słynnego Wall Street. Już za czasów prezydenta Clintona wymusiło ono anulowanie ustawy Glass-Steagall Act, ograniczającej możliwości jednoczesnego prowadzenia działalności depozytowej i inwestycyjnej, a później skutecznie hamowało wszelkie próby wzmocnienia nadzoru. Rekomendacje MFW dotyczące konieczności centralizacji i wzmocnienia amerykańskiego nadzoru były z roku na rok systematycznie ignorowane¹. Amerykańska administracja, słuchająca głosów lobbystów, albo sama często się z nich składająca, wychodziła z założenia, że to inni mają się od nich uczyć nadzorowania systemu finansowego a nie odwrotnie. Ma rację Johnson (2009) i Kowalik (2009) mówiąc, że Wall Street stało się ważnym elementem oligarchii rządowo-finansowej, w której na przemian wymieniają się postaci pomiędzy obydwoma sektorami².

Paradoksalnie, negatywne efekty słabego nadzoru nad sektorem finansowym wzmocniło wdrożenie Nowej Umowy Kapitałowej Bazylea II, która w teorii miała polepszyć zarządzanie ryzykiem i zmniejszyć ryzyko systemowe sektora bankowego. Zamiast jednak osiągnięcia tych celów Bazylea II zachęciła banki do podejmowania dodatkowego

¹ Warto wspomnieć, że nadzorcą AIG, do niedawna największego towarzystwa ubezpieczeniowego na świecie i jednej z największych ofiar kryzysu, jest administracja stanu Nowy Jork. To tak, jakby PZU było nadzorowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego.

² Za czasów Clintona, Sekretarzem Skarbu był Robert Rubin, wcześniejszy wysokiej rangi menedżer w Goldman Sachs, a później, po odejściu z rządu, przewodniczący rady nadzorczej Citigroup. Pod koniec kadencji Busha Sekretarzem Skarbu został Hank Paulson, były szef Goldman Sachs. Podobnie było z wieloma urzędnikami państwowymi niższego szczebla.

ryzyka i zwiększania pozabilansowych zobowiązań przez przesuwanie aktywów do spółek specjalnego przeznaczenia i parabankowych instytucji finansowych, takich jak fundusze hedżingowe, banki inwestycyjne czy pośrednicy finansowi. Ci ostatni, zaczęli spełniać funkcje praktycznie identyczne z tymi wykonywanymi przez banki, z tą jednak różnicą, że praktycznie nikt ich nie nadzorował. Powstał w ten sposób ogromny, przez nikogo nienadzorowany, bankowy „sektor cienia”, którego wielkość rosła w dramatycznym tempie³.

Bazylea II pogorszyła też sytuację, bo zwiększyła nacisk na modelowe zarządzanie ryzykiem, opierając się na (jak się później okazało błędnych) ratingach kredytowych, dostarczanych przez agencje ratingowe. Jakościowa analiza straciła dużo ze swojego znaczenia. Ludzi miały coraz bardziej zastąpić komputery. Ratingi kredytowe okazały się błędne, bo podobnie jak wewnątrzbankowe modele oparte były na historycznych danych, nie uwzględniających ryzyka wystąpienia bardzo mało prawdopodobnych, ale jednak możliwych wydarzeń, takich jak obecny kryzys. Złota dekada światowego wzrostu uspiła czujność ekonomistów, w tym nawet noblistów z ekonomii, i programowanych przez nich komputerów⁴. Światowy cykl gospodarczy już na zawsze miał pozostać ujarzmiony. Mało kto zwracał uwagę na ważny sygnał ostrzegawczy, jakim był upadek prestiżowego funduszu hedgingowego LTCM, w którego zarządzaniu pomagali ekonomiczni nobliści, w następstwie wydawałoby się niezwiązanego z gospodarką amerykańską kryzysu rosyjskiego z 1998 roku. Przestano więc wierzyć w „czarne łabędzie”, mało prawdopodobne wydarzenia o ogromnych jednak konsekwencjach, o których pisał już kilka lat temu Taleb (2007) i – w trochę innym kontekście – Kołodko (2008).

Obok nadzorczego leseferyzmu, ważnym źródłem kryzysu był również bezprecedensowy rozwój innowacji finansowych. Przed kryzysem powszechnie uważano, że innowacje finansowe zmniejszą systemowe ryzyko sektora finansowego przez lepszą alokację ryzyka, tj. przesuwanie ryzyka do tych uczestników rynku finansowego, które te ryzyko rozumieli najbardziej i przed którym najlepiej mogli się zabezpieczyć. Okazało się jednak, że – odwrotnie niż oczekiwano – innowacje finansowe zwiększyły ryzyko niestabilności całego systemu, bo w pogoni za

³ Przed kryzysem praktycznie nie było żadnego nadzoru nad sektorem funduszy hedgingowych zarządzających w 2007 roku aktywami wartymi blisko 2 biliony dolarów.

⁴ Krugman (2008) cytuje noblistę Roberta Lucasa, który w 2003 roku w swoim prezydenckim wystąpieniu na forum Amerykańskiego Towarzystwa Ekonomicznego powiedział, że „problem uniknięcia depresji gospodarczych został praktycznie rozwiązany”.

zyskiem wiele instytucji brało na siebie ryzyka, których nie rozumiało. Najlepszym przykładem jest do niedawna największe na świecie towarzystwo ubezpieczeniowe AIG, które zamiast chronić innych przed ryzykiem, samo się przed nim uchronić nie potrafiło.

Innowacje finansowe pozwoliły również na ogromne zwiększenie dźwigni finansowej instytucji finansowych, podważając stabilność systemu finansowego. Na krótko przed nadejściem kryzysu dźwignia w wielu największych amerykańskich i międzynarodowych bankach przekroczyła skalę 40:1 (wartość aktywów do wartości kapitałów własnych), kiedy jeszcze 20 lat temu nie przekraczała ona 15:1. Duża część banków inwestycyjnych miała dźwignie przekraczające 50:1. Rekordziści, głównie fundusze hedgingowe, potrafiły osiągnąć dźwignię bliską 100:1. Instytucje finansowe stały się wielkimi supertankowcami o pojedynczym, cienkim dnie: nawet lekkie zmniejszenie wartości aktywów mogło zniwelować kapitał banku do zera, doprowadzić do jego bankructwa i zachwiania całego sektora finansowego⁵. Takim supertankowcem okazał się bank inwestycyjny Lehman Brothers, z dźwignią finansową bliską 50-krotności swoich kapitałów, którego upadek we wrześniu zeszłego roku o mało nie doprowadził do załamania się światowych finansów.

Innowacje finansowe przekształciły też globalne rynki finansowe w jedno wielkie kasyno, w którym, korzystając z dziesiątków różnego rodzaju instrumentów pochodnych, spekulować mógł praktycznie każdy, kto chciał. Wiele instrumentów pochodnych, które zaprojektowano z myślą o zabezpieczeniu realnych ryzyk, bardzo szybko straciło swoją zależność od realnej gospodarki, stając się wręcz idealnym narzędziem spekulacji. Dobrym przykładem jest rozwój rynku swapów kredytowych CDS (*credit default swaps*), instrumentów, których zadaniem było umożliwienie nabywcom rządowych bądź korporacyjnych obligacji zabezpieczenie się przed ryzykiem bankructwa emitenta. CDS emitowano więc w parze z obligacjami. Szybko jednak okazało się, że można emitować CDS bez związanych z nimi realnych zobowiązań, spekulując ryzykiem przedsiębiorstw i całych państw⁶. Pod koniec 2007 roku

⁵ Osobną sprawą jest kwestia, czy innowacje finansowe, w szczególności ich najbardziej wyrafinowana część, przynoszą więcej pożytków niż szkód. Do czasu kryzysu wiele mówiło się o korzyściach płynących z innowacji. W czasie kryzysu okazało się jednak, że wiele z tych korzyści, jak np. fakt lepszej alokacji kapitału, były iluzoryczne. Nawet Ben Bernanke, szef FED-u, przyznał, że „korzyści wynikające z innowacji finansowych okazały się o wiele mniejsze niż oczekiwania” (Bernanke 2009).

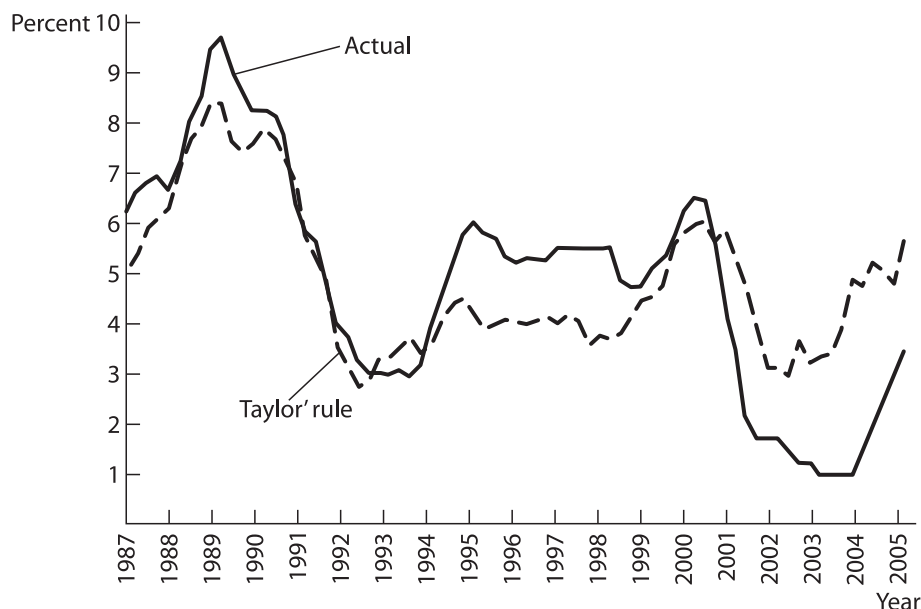
⁶ Stąd już było blisko do „pomagania szczęściu” i manipulacji informacją i rynkami. Islandzki Nadzór Bankowy prowadzi śledztwo na temat umyślnego rozpuszczania przez londyńskie fundusze hedgingowe negatywnych informacji nt. finansowego standingu Islandii w 2008 roku.

łączna nominalna wartość rynku CDS przekroczyła 200 bilionów dolarów (prawie cztery razy więcej niż światowe PKB!), z których gros służyło czystej spekulacji (MFW, 2008).

Ważnym źródłem kryzysu były również zniekształcone bodźce w sektorze finansowym. Chodzi tutaj o to, że instytucje finansowe udzielające pożyczek mogły nie dbać o ryzyko kredytowe, wiedząc, że udzielone pożyczki będzie można zaraz potem zsekurytyzować i sprzedać komuś innemu. Nowe sposoby sekurytyzacji kredytów hipotecznych, w tym kredytów poniżej standardu (subprime) spowodowały, że kiedy jeszcze w 1980 roku 85% udzielonych kredytów hipotecznych pozostawało na bilansie udzielających ich banków, to na początku 2008 roku zostało z tego tylko 40% (MFW, 2008). Reszta była sekurytyzowana i sprzedawana dalej amerykańskim i globalnym inwestorom, w tym norweskim wioskom, niemieckim bankom spółdzielczym, czy japońskim gospodarstwom domowym. Po zrzuconiu ryzyka kredytowego na innych, banki i pośrednicy finansowi przestali zwracać uwagę na wiarygodność kredytową dłużników. W końcowej fazie kredytowej hossy, kredyt hipoteczny mogli nawet otrzymać Amerykańscy „ninja” – osoby bez aktywów, dochodów czy zatrudnienia (*no assets, no income, no job*).

Zniekształcone bodźce dotyczyły również zachęt dla pracowników sektora finansowego do zwiększenia sprzedaży i swoich wynagrodzeń bez ponoszenia finansowej odpowiedzialności za zwiększone ryzyko. Bankowcy byli w sytuacji godnej pozazdroszczenia: jeśli ich spekulacje przyniosły zyski, stawali się bogaci, jeśli jednak kończyły się one stratami, koszty ponosili nie oni, ale podatnicy. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy, tworzącą pokusę nadużycia (*moral hazard*), był rozrost instytucji finansowych do takich rozmiarów, że ich upadek pociągnąłby za sobą bankructwo całego sektora bankowego. Mając taką świadomość, menedżerowie największych amerykańskich banków mogli angażować się w ryzykowne przedsięwzięcia, wiedząc, że wielkość ich instytucji w razie czego zmusi amerykański rząd do interwencji. I trzeba przyznać, że mieli rację, bo rząd amerykański robił i robi wszystko, nauczony upadkiem Lehman Brothers, aby uratować każdą kolejną dużą instytucję finansową.

Poza sektorem finansowym ważnym źródłem kryzysu była zbyt luźna polityka pieniężna, która przyczyniła się do powstania bańki spekulacyjnej na rynku nieruchomości i aktywów finansowych. W latach 2001-2005 FED wyraźnie obniżył stopy procentowe, odchodząc od długoletniej tradycji ustalania głównej stopy procentowej na podstawie reguły Taylora, wyznaczającej poziom stopy procentowej w zależności od stopy inflacji oraz odchylenia stopy wzrostu od wzrostu potencjalnego (rysunek 1.).



Rysunek 1. Porównanie rzeczywistej stopy procentowej FED-u ze stopą procentową wynikającą z reguły Taylora, 1987-2005

Źródło: Mankiw (2008).

Rola polityki pieniężnej jako źródła kryzysu jest jednak – moim zdaniem – przeceniona, szczególnie przez tych, którzy chcą rozgrzeszyć sektor prywatny i przerzucić winę za kryzys na sektor publiczny i politykę gospodarczą. Do wybuchu kryzysu doszłoby bowiem nawet wtedy, gdyby stopy procentowe były wyższe (zgodnie z regułą Taylora). Co najwyżej rozmiar kryzysu byłby trochę mniejszy. Mój pogląd wynika z kilku przesłanek.

Po pierwsze, polityka pieniężna FED-u, wobec napływu nadwyżki globalnych oszczędności (będących lustrzanym odbiciem rosnącego amerykańskiego deficytu na rachunku bieżącym), znacznie straciła na swojej efektywności (Bernanke 2005). To napływ oszczędności z Chin, Japonii, krajów arabskich i od innych pożyczkodawców sprawił, że mimo podniesienia przez FED krótkoterminowych stóp procentowych w 2004 roku, długoterminowe stopy procentowe spadły zamiast wzrosnąć, niwecząc wysiłki FED-u mające na celu zacieśnienie polityki pieniężnej.

Po drugie, znaczny rozwój sektora parafinansowego, zwiększenie pozabilansowych zobowiązań sektora bankowego oraz rozwój innowacji finansowych sprawiły, że tradycyjny mechanizm kreacji pieniądza zmienił się, zmniejszając efektywność polityki pieniężnej FED-u.

Kreacja pieniądza stała się bowiem w coraz mniejszym stopniu zależna od wielkości depozytów, stopy rezerw obowiązkowych czy kapitału zgromadzonego przez banki, a coraz bardziej od inżynierii finansowej, która pozwalała zwiększać finansową dźwignię w niespotykanej wcześniej skali, o czym pisałem już powyżej.

Po trzecie, na zmniejszenie efektywności polityki pieniężnej wpłynęły również optymistyczne oczekiwania amerykańskich i globalnych inwestorów, którzy inwestowali w nowe aktywa, w tym szczególnie w nieruchomości, w przekonaniu, że ich wartość będzie cały czas rosła⁷. Wobec takich oczekiwań, podwyższenie wysokości stóp procentowych FED-u o jeden czy dwa punkty procentowe nie miałyby dużego znaczenia.

Przechodząc od polityki pieniężnej do polityki fiskalnej, warto zauważyć, że w debacie o przyczynach kryzysu rzadko wspomina się o wpływie głębokich obniżek podatków od dochodu i zysków kapitałowych na powiększenie bąbli spekulacyjnych i zwiększenie makroekonomicznej nierównowagi. Taki wpływ miały dwie obniżki podatków Busha w 2001 i 2003 roku, które zmniejszyły opodatkowanie zysków kapitałowych, przyczyniając się do zwiększonej spekulacji. Podobny wpływ w skali globalnej miała też rosnąca międzynarodowa konkurencja podatkowa, w wyniku której np. w Europie Środkowo-Wschodniej stawka podatku CIT w ciągu ostatnich 10 lat zmniejszyła się o prawie 15 pkt. procentowych (Piątkowski 2009). Obniżano równocześnie podatki od dochodów osobistych, w tym w ramach słynnego podatku liniowego.

Na koniec warto wspomnieć o kilku dodatkowych źródłach kryzysu. Jednym z nich wydaje się ogromny wzrost skomplikowania instytucji i instrumentów finansowych, prowadzący do sytuacji, w której menedżerowie banków nie byli w stanie zrozumieć ryzyk związanych z nowymi instrumentami finansowymi.

Inną ważną przyczyną, nadającą się do interdyscyplinarnej dyskusji, była zmiana mentalności Amerykanów z mentalności protestanckiej, podkreślającej korzyści płynące z oszczędzania, na mentalność skoncentrowaną na maksymalizacji konsumpcji⁸. Dowodem na taką zmianę mentalności jest fakt, że kiedy jeszcze na początku lat 90. sto-

⁷ Sam Alan Greenspan jeszcze w 2005 roku twierdził, że w długim okresie ceny nieruchomości mogą iść tylko w górę (Schiller 2008).

⁸ Istnieją ciekawe badania z dziedziny ekonomii behawioralnej pokazujące, że rozpowszechnienie się kart kredytowych wpłynęło na wzrost konsumpcji i spadek oszczędności: ludziom łatwiej jest wydawać „niewidzialne” pieniądze niż twardą gotówkę (Ariely 2008).

pa oszczędności amerykańskich gospodarstw domowych zbliżała się do 7%, to w 2005 roku spadła poniżej zera.

Pewien wpływ na kryzys miała również ingerencja państwa w finansowanie sektora hipotecznego, choć moim zdaniem był on z wielu powodów nieznaczący. Przede wszystkim dlatego, że publiczne instytucje wspierające kredytowanie tego rynku – Fannie Mae i Freddie Mac – istnieją już od dziesiątków lat. Trudno byłoby udowodnić, dlaczego ich działalność miałyby być główną przyczyną kryzysu akurat teraz. Ponadto, obydwie instytucje z założenia refinansują rynek kredytów o wysokiej jakości, tzw. kredytów prime, a nie subprime. Szacuje się, że udział tych instytucji w rynku subprime przed kryzysem nie przekroczył 20%; reszta kredytów została udzielona przez sektor prywatny. Wreszcie, często powoływana ustawa o wspieraniu dostępu do kredytu dla najuboższych została uchwalona w 1979 roku, na długo przed kryzysem.

Na koniec, źródłem kryzysu jest, jak zawsze, ludzka chciwość, zarówno wśród pracowników banków, jak i – co ważne – wśród ich akcjonariuszy, bo ci domagali się od banków coraz wyższych zwrotów z kapitału, przekraczających 20% rocznie. Skłaniało to banki do podejmowania coraz większego ryzyka, zwiększenia dźwigni finansowej i coraz większych spekulacji. Zawiódł również nadzór właścicielski w sektorze finansowym, bo praktycznie żaden bank nie był przygotowany do zbliżającej się katastrofy.

Podsumowanie i wnioski dla polityki gospodarczej

Jeszcze długo trwać będzie dyskusja nad przyczynami światowego kryzysu. Jego interpretacje będą się zmieniać, m.in. w zależności od tego, jak szybkie i trwałe okaże się obecne światowe ożywienie gospodarcze. Jeśli będzie ono miało kształt litery V, zwolennicy wolnych rynków i ograniczenia ingerencji państwa będą starali się przejść do ofensywy, podkreślając, że kryzys był tylko „wypadkiem przy pracy”, za który głównie odpowiada nie sektor prywatny, a błędna polityka gospodarcza. Jeśli jednak ożywienie gospodarcze okaże się słabe i przybierze kształt litery U bądź nawet – w pesymistycznym wariacie – całkiem się załamie i przybieże postać litery W, to w interpretacji kryzysu, podobnie jak w tym artykule, podkreślać się będzie negatywną rolę braku nadzoru nad rynkiem finansowym, zbyt daleko posuniętych innowacji finansowych i szkodliwego połączenia interesów amerykańskiego sektora finansowego ze światową klasą rządzącą. Trzeba będzie jeszcze

trochę poczekać na zwycięzcę tej debaty, który – jak zawsze – napisze ostateczną historię kryzysu.

Czekanie to jednak nie powinno zahamować reform, co do których blisko do ekonomicznego i politycznego konsensusu. Kryzys jest bowiem świetną okazją do reform, których celem powinno być zminimalizowanie ryzyka powstania kolejnych kryzysów w przyszłości.

Największe reformy wydają się niezbędne w sektorze finansowym. Najważniejsze będzie wzmocnienie nadzoru nad sektorem finansowym, w tym objęcie nadzorem wszystkich instytucji finansowych, takich jak fundusze hedgingowe, fundusze *private equity*, pośrednicy finansowi i inne. Nie można dopuścić, aby w światowych finansach dalej istniały „czarne dziury”.

Co do sektora bankowego, banki powinny znowu stać się „nudne”, skupiając się na tradycyjnej bankowości, zbieraniu depozytów i udzielaniu kredytów. To taka działalność, a nie wysublimowane spekulacje, tworzą największą społeczną wartość. Warto rozważyć, czy znowu nie odłączyć działalności inwestycyjnej od ściśle bankowej: instytucje finansowe powinny móc dalej spekulować, ale już nie na koszt podatników. Dobrym pomysłem mogłoby być podzielenie banków na mniejsze, aby zmniejszyć ryzyko systemowe w razie upadku któregoś z banków. Banki nie powinny być większe niż możliwości finansowe państw gwarantujących złożone w nich depozyty. Dzisiaj wielkość depozytów złożonych w każdym z kilku największych banków w np. Wielkiej Brytanii jest większa niż roczne PKB tego kraju. Można by również wprowadzić antycykliczną politykę dotyczącą kapitałów banków: banki powinny zwiększać wskaźniki adekwatności kapitałowej w czasie wzrostu, a zmniejszać w czasie recesji. Dzisiaj dzieje się dokładnie odwrotnie. Przy okazji, można by zmniejszyć dźwignię banków i uszczelnić system pozabilansowych zobowiązań.

Trudno jednoznacznie ocenić dotychczasowe postępy w reformowaniu sektora. Z jednej strony, podjęto działania w UE i w USA, mające na celu wzmocnienie nadzoru nad rynkiem finansowym. Z drugiej strony jednak, wraz ze słabnięciem kryzysu z powrotem rośnie siła lobby finansowego, sprzeciwiającego się zmianom. Paradoksalnie, lobby to korumpuje polityków za pieniądze podatników: bez wsparcia FED-u i amerykańskiego rządu większość z amerykańskich banków kryzysu pewnie by bowiem nie przeżyła. Banki z Wall Street pokazują też coraz wyższe zyski, które w dużym stopniu zawdzięczają subsydiowaniu ich przez FED supertanym pieniądzem oraz prowizjom za organizację ogromnych emisji długu publicznego, emitowanego z powodu kryzysu spowodowanego przez te same banki! Banki, a raczej ich bogaci pracownicy, najpierw zarabiali więc na wprowadzeniu światowej

gospodarki w kryzys, a teraz zarabiają na wyjściu z kryzysu. Tracą tylko podatnicy.

Z każdym kolejnym dniem zbliżającym nas do końca kryzysu maleje szansa na daleko idące reformy. Już dzisiaj można powiedzieć, że wiele nowych inicjatyw nadzorczych nie ujrzy światła dziennego, zwiększając ryzyko powtórki kryzysów finansowych w przyszłości.

Ważną kwestią będzie reforma założeń polityki pieniężnej banków centralnych. Kryzys pokazał, że banki centralne nie powinny patrzeć tylko na zmiany cen towarów i usług, lecz także na zmiany cen aktywów. Robiąca do niedawna ogromną karierę reguła bezpośredniego celu inflacyjnego będzie pewnie zmodyfikowana. Banki centralne będą musiały znaleźć sposoby na reagowanie na wszelkiego rodzaju bańki spekulacyjne. Trzeba się będzie również zastanowić, jak w przyszłości lepiej koordynować politykę pieniężną największych banków centralnych świata, która do tej pory odbywała się *ad hoc*. Dyskusja na temat zasadności stworzenia globalnego banku centralnego zyska na znaczeniu.

Wyzwaniem dla globalnej polityki gospodarczej będzie nadal kwestia dalej nierozwiązanych nierównowag na rachunku obrotów bieżących. Kryzys nie przyniósł znaczącej poprawy: nadwyżki w rachunku bieżącym w Chinach, Japonii czy Niemczech zmniejszyły się tylko nieznacznie. Światowa gospodarka dalej nie wypracowała mechanizmu koordynacji, której rezultatem byłoby zmniejszenie nadwyżek oszczędności w jednych krajach i ich jednoczesny wzrost w drugich. Ważną rolę w tym procesie może potencjalnie odegrać Międzynarodowy Fundusz Walutowy, o ile jednak kraje Zachodu zdobędą się na podzielenie się władzą z nowymi potęgami gospodarczymi świata – Chinami, Indiami czy Brazylią. Innym rozwiązaniem byłaby wzmocniona koordynacja na poziomie regionalnym, czego najlepszym przykładem jest Unia Europejska.

Światowy kryzys postawił również pod znakiem zapytania rolę wolnych przepływów kapitałowych. Z jednej strony wydaje się, że przyczyniły się one do przyspieszenia wzrostu gospodarczego na świecie w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Z drugiej jednak strony, wolne przepływy kapitałowe spowodowały, że kryzysy ekonomiczne stały się poważniejsze i częstsze niż wcześniej. Pytanie więc, w jaki sposób zmaksymalizować korzyści wynikające z przepływów kapitału, jednocześnie minimalizując ich koszty? Czy kraje już na zawsze będą skazane być zakładnikami rynków finansowych i ich nieracjonalności? Jednym z pomysłów jest ograniczenie spekulacyjnych przepływów kapitału przez wprowadzenie odpowiednio skonstruowanych kontroli przepływów waluty bądź wprowadzenie podatku Tobina.

Wiele z proponowanych wyżej reform można by dosyć łatwo wprowadzić w życie. Do tej pory jednak się to nie udało, głównie dlatego, że wielu postulowanym zmianom nie sprzyjał panujący neoliberalny klimat intelektualny, podkreślający racjonalność rynków i negujący konieczność ingerencji państwa w gospodarkę. Wydaje się, że bez zmiany klimatu intelektualnego, kolejny kryzys, pewnie jeszcze większy, będzie tylko kwestią czasu.

Bibliografia

- Akerlof, G.A., Shiller, R. (2009) *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Ariely, D. (2009) *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Harper.
- Bernanke, B. (2009) *Financial Innovation and Consumer Protection*, przemówienie na szóstej konferencji badawczej amerykańskiego FED-u, 17 kwietnia, <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20090417a.htm>
- Bernanke, B. (2005) *The Global Saving Glut and the U.S. Current Account Deficit*, przemówienie do Związku Ekonomicznego Stanu Wirginia, 10 marca, <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2005/200503102/>
- Economist (2009) The State of Economics. The Other-Worldly Philosophers. The Economist Briefing. 16 lipca.
- Johnson, S. (2009) The Quiet Coup. *The Atlantic*, maj, <http://www.theatlantic.com/doc/200905/imf-advice>
- Kołodko, G.W. (2008) *Wędrujący świat*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Kowalik, T. (2009) *Systemowe źródła obecnego kryzysu światowego*, referat przedstawiony w czasie seminarium Krytycznej Teorii Organizacji, Akademia Leona Koźmińskiego, 22 maja.
- Krugman, P. (2008) *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. W.W. Norton.
- MFW (2008) *Global Financial Stability Report*. Międzynarodowy Fundusz Walutowy. październik.
- Mankiw, G. (2008) *Macroeconomics*, 6th edition. Worth Publishers.
- Piątkowski, M. (2009) Międzynarodowa konkurencja podatkowa i jej implikacje dla Europy Środkowo-Wschodniej. *Ekonomista*, w publikacji.
- Taleb, N. (2007) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House.

Włodzimierz Pańków, Barbara Gąciarz

Praca w Polsce na tle innych krajów europejskich

Rozpad tzw. obozu socjalistycznego, a następnie Związku Radzieckiego oznaczały początek powrotu znacznej liczby krajów Europy Środkowej i Wschodniej na ścieżkę kształtowania się gospodarki rynkowej, co związane było i jest z przemianami organizacji i instytucji gospodarczych, w tym z przemianami rynków pracy, a także zbiorowych i indywidualnych stosunków pracy. Transformacja ustrojowa dokonująca się od kilkunastu lat w krajach Europy Środkowej i Wschodniej ma różne tempo przemian politycznych, społecznych i gospodarczych, niekiedy bardzo odmienne rezultaty końcowe w postaci ukształtowanych łańdów społeczno-ekonomicznych. Przemiany w obszarze postkomunistycznym zbiegły się z nowymi trendami ewolucyjnymi w stosunkach pracy w krajach Zachodniej, Północnej i Południowej Europy, określanymi najczęściej jako post-fordyzm, post-taylorizm, bądź niezorganizowany lub zdezorganizowany kapitalizm.

Przemiany w sferze stosunków pracy interpretowane w kategoriach koncepcji zdezorganizowanego kapitalizmu (Offe 1985) lub też końca zorganizowanego kapitalizmu (Lash i Urry 1987) kładą nacisk na fakt, że cywilizacyjne procesy związane z najnowszą fazą rozwoju kapitalizmu powodują zakłócenia w funkcjonowaniu instytucji służących zapewnieniu stanu równowagi między kapitałem a pracą (Hirszowicz 1998: 85 i nast.). Istota tych ewolucyjnych trendów sprowadza się między innymi do przemieszczania się zasobów siły roboczej z tradycyjnej działalności produkcyjnej do działalności usługowej, w tym do sfery usług politycznych, pozostawiania dużej ilości tych zasobów poza sferą

działalności zarobkowej, a więc w przedłużającej się fazie edukacji, pracach związanych z funkcjonowaniem gospodarstw domowych czy też, po prostu, w fazie post-zarobkowej, a więc na rentach i emeryturach.

Równocześnie trwa proces uelastyczniania form zatrudniania pracowników, który oznacza odchodzenie od umów długoterminowych bądź w ogóle rezygnacji z umów; coraz mniejszą rolę odgrywają tradycyjne umowy i układy zbiorowe pomiędzy organizacjami pracobiorców i pracodawców, których potencjał organizacyjny i mobilizacyjny ulega osłabieniu. Istotnym zjawiskiem jest proces dekoncentracji wszelkich form działalności, szczególnie usługowej, który oznacza między innymi wzrost udziału niewielkich firm w ogólnej puli firm usługowych i produkcyjnych, wzrost odsetka ludzi pracujących na własny rachunek i pracujących w firmach rodzinnych.

W części krajów – w szczególności tych przechodzących transformację ustrojową, ale nie tylko – nasilają się zjawiska bezrobocia i związane z nim oraz z procesem otwierania granic zjawisko migracji zarobkowej. To ostatnie jest dodatkowo stymulowane przez proces rozszerzenia Unii Europejskiej, której jednym z fundamentów jest swoboda przemieszczania się i osiedlania ludzi, co oznacza także swobodę wyboru miejsca pracy. Co prawda Traktaty Akcesyjne zawierają przepisy umożliwiające przejściowe ograniczenie tej ostatniej swobody – w efekcie tylko Wielka Brytania, Irlandia i Szwecja zaakceptowały swobodę dostępu do rynku pracy obywateli nowych państw członkowskich z dniem 1 maja 2004 – to jednak obserwujemy sporych rozmiarów emigrację zarobkową na linii Wschód-Zachód. Jest to powtórzenie procesu, który miał miejsce np. po przyjęciu Hiszpanii i Portugalii do UE, a który na stałe utrwalił pewne trendy w zatrudnieniu. Na przykład w krajach Beneluksu sektor obsługi hotelowej i pomocy domowej jest zdominowany przez imigrantów z Półwyspu Iberyjskiego.

Ograniczenia w swobodzie dostępu do rynku pracy mają swoje główne źródło w przyczynach makroekonomicznych (recesyjne tendencje głównych gospodarek europejskich – niemieckiej i francuskiej – które powodują ogólne słabe tempo wzrostu gospodarczego i narastające bezrobocie), ale także są związane z obroną tzw. europejskiego modelu społecznego, czyli pewnych standardów ochrony pracy i świadczeń socjalnych wywalczonych w krajach Europy zachodniej w ciągu dziesięcioleci negocjacji pomiędzy organizacjami pracodawców i pracobiorców. Dla wielu obserwatorów procesu rozszerzenia fenomenem wywołującym zdumienie było egoistyczne zachowanie zachodnich związków zawodowych, które wywierały silną presję na swoje rządy krajowe w celu zablokowania swobodnego dostępu do rynku pracy dla pracowników z nowych państw członkowskich. Powodem tego postępowania była obawa

przed obniżeniem lub nawet porzuceniem tych standardów wskutek konkurencji ze strony pracowników, którzy godzą się pracować bez stosowania tych samych reguł stosunków pracy, które są obowiązkowe wobec pracowników pochodzenia miejscowego. Analogiczny proces obserwujemy w sprawie dyrektywy zapewniającej swobodę świadczenia usług na wspólnym rynku, która jest zwalczana przez lobby usługodawców z krajów Europy Zachodniej obawiających się konkurencji cenowej firm usługowych z nowych państw członkowskich (sławetny syndrom „polskiego hydraulika”).

Post-taylorizm może także oznaczać wzmocnienie się procesów demokratyzacji stosunków pracy, oznaczającej m.in. rosnący wpływ pracowników na to, co się dzieje w ich zakładach pracy. Nie jest sprawą oczywistą, że odnosi się to do tzw. nowych krajów Unii Europejskiej, w których restauracja gospodarki rynkowej oznaczała i oznacza często powrót do elementarnych form taylorizmu, tzw. responsabilizację (nałożenie odpowiedzialności) i wzmocnienie roli kadr kierowniczych oraz wszelkiego rodzaju nadzorców. Sygnalizowane wyżej zjawiska mogą przynosić rozmaite efekty, zamierzone i niezamierzone, w sferze stosunków międzyludzkich w szczególności w sferze społecznych więzi i solidarności pracowniczej.

Kierunek i nasilenie tych trendów ewolucyjnych są różne w różnych krajach Europy, co związane jest z różnymi rozwiązaniami instytucjonalnymi, tradycjami, stopniem zorganizowania pracobiorców i pracodawców, polityką władz państwowych, stopniem otwarcia na procesy globalizacyjne itp. Od kilkunastu lat gromadzona jest wiedza na temat powyższych tendencji rozwojowych, odwołująca się do intuicji badaczy, wycinkowych obserwacji, a także coraz bardziej systematycznych, porównawczych badań o charakterze międzynarodowym. Znakomitym przykładem takich badań jest „Euro-sondaż”, który na początku nowego stulecia już dwukrotnie objął swoim zasięgiem ponad dwadzieścia krajów „nowej” i „starej” Europy. Uwzględniono w nim – szczególnie w drugiej edycji – duży zbiór zmiennych charakteryzujących wspomniane wyżej trendy rozwojowe i ewolucyjne w strukturze zatrudnienia, w stosunkach i warunkach pracy społeczeństw krajów objętych badaniami.

Wspomniane wyżej badania stwarzają znakomitą okazję do przyjrzenia się temu, co się dzieje w sferze pracy w różnych grupach krajów europejskich i jak na tym tle rysuje się obraz stosunków i warunków pracy w Polsce. Ponieważ, jak wspomnieliśmy, mamy do czynienia z bardzo rozległym obszarem zagadnień, w niniejszym artykule postaramy się zobrazować jedynie problemy podstawowe, pozostawiając znaczną część zagadnień do dalszych opracowań.

Tak więc, postaramy się zweryfikować hipotezy odnoszące się do zasygnalizowanych wyżej zjawisk, które mieszczą się w ramach problematyki zbiorowych i indywidualnych stosunków pracy. Poprzedzimy je przedstawieniem zbiorczych danych uzyskanych w tymże sondażu, na temat struktury wykształcenia badanych społeczeństw, która w jakimś stopniu determinuje zarówno ich strukturę zatrudnienia, jak i inne zjawiska ze sfery szeroko rozumianych stosunków pracy.

Poziom wykształcenia jako stopień i rodzaj przygotowania społeczeństw poszczególnych krajów europejskich do aktywności zawodowej

Odnieśmy się do danych tabeli 1, w której zamieszczamy strukturę wykształcenia w krajach objętych Europejskim Sondażem Społecznym. Można powiedzieć, że struktura ta dostarcza ważnych charakterystyk potencjału zasobów pracy, który może zostać zaabsorbowany przez szeroko rozumianą gospodarkę danego kraju i przyczynić się do jego rozwoju cywilizacyjnego. Jest rzeczą zrozumiałą, że we współczesnym świecie najwyższe kategorie wykształcenia stanowią główny potencjał innowacyjny i modernizacyjny, średnie kategorie wykształcenia warunkują poziom wykorzystania istniejącego potencjału instytucjonalnego, organizacyjnego i technicznego, zaś kategorie najniższe, które mogą być kojarzone z wykształceniem podstawowym, elementarnym, mogą stanowić swoisty balast, obciążenie dla systemu społecznego i gospodarczego, gdyż cechą tych systemów obecnie jest malejące zapotrzebowanie na nisko wykwalifikowaną lub niewykwalifikowaną siłę roboczą.

Warto podkreślić, że wyróżnione „w główce” tabeli 1 kategorie różnią się w poszczególnych krajach swoją trwałością i stabilnością. Wynika to z faktu, że do niedawna systemy edukacyjne w poszczególnych krajach Europy różniły się znacznie, co wynikało z odmienności rozwiązań instytucjonalnych i różnorodności tradycji. Dopiero od niedawna nasiliły się tendencje do ujednoczenia tych systemów edukacyjnych, co znalazło swoje odzwierciedlenie w tzw. procesie bolońskim. Rezultaty tego ostatniego pojawiają się w różnych krajach w różnym tempie i z różnym nasileniem. Dotyczy to szczególnie różnych kategorii wykształcenia średniego i wyższego.

Tabela 1. Struktura wykształcenia

Kraj	Najwyższy osiągnięty poziom wykształcenia							Ogółem
	Niepełne podstawowe	Podstawowe lub pierwszy etap zasadniczego	Niższe średnie lub drugi etap zasadniczego	Wyższe średnie	Pomaturalne, policealne	Licencjackie, inżynierskie	Magisterskie lub lekarskie	
Austria	1,9	25,4	28,9	21,0	4,8	0,0	8,0	100,0
Belgia	1,5	11,3	21,1	38,7	0,0	15,0	12,5	100,0
Szwajcaria	3,5	0,0	13,6	56,3	10,4	14,1	2,3	100,0
Czechy	0,9	0,0	16,4	72,8	2,0	7,4	0,5	100,0
Niemcy	0,0	2,4	15,6	56,1	5,0	19,8	1,0	100,0
Dania	0,9	1,5	22,0	36,5	12,9	25,5	0,7	100,0
Estonia	1,1	6,6	18,6	40,6	6,4	25,4	1,4	100,0
Hiszpania	21,7	17,2	24,3	17,0	1,0	18,2	0,6	100,0
Finlandia	1,7	18,5	16,2	35,3	0,0	26,9	1,4	100,0
Grecja	12,1	27,6	14,9	26,6	6,4	12,1	0,2	100,0
Luksemburg	2,5	26,7	15,5	33,9	3,9	16,6	0,9	100,0
Norwegia	0,3	0,0	21,9	34,1	8,8	21,6	13,4	100,0
Polska	1,9	19,2	32,8	30,2	4,6	2,7	8,7	100,0
Portugalia	12,5	46,5	14,8	15,6	0,0	9,8	0,8	100,0
Szwecja	2,5	26,7	18,3	22,5	0,0	13,8	16,2	100,0
Słowenia	4,8	25,6	24,1	30,2	5,0	9,6	0,8	100,0

Przyjrzenie się tym danym pozwala na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, najzamożniejsze kraje „starej” Europy, charakteryzujące się stosunkowo nowoczesnym profilem produkcji i wysoką jakością życia, takie jak Norwegia, Szwecja, Finlandia czy Belgia,

charakteryzują się również wysokim wskaźnikiem wykształcenia na poziomie wyższym, a przynajmniej licencyjnym oraz równie wysokim wskaźnikiem wykształcenia wyższego średniego.

Po drugie, kraje o średnim poziomie życia i „średnio nowoczesne” – np. Dania, Austria, Niemcy – kładą nacisk na rozwój wykształcenia zawodowego, średniego oraz średniego wyższego.

Po trzecie, kraje Europy Południowej, takie jak np. Hiszpania, Portugalia czy Grecja, przechodzące procesy przekształceń społecznych i ekonomicznych mają jeszcze wciąż wysoki odsetek ludzi o podstawowym i niższym średnim wykształceniu, co wydaje się być związane z dominacją w tych krajach tradycyjnych gałęzi gospodarki, takich jak rybołówstwo, rolnictwo, a przede wszystkim turystyka.

Po czwarte, kraje „nowej” Europy czyli kraje postkomunistyczne nie odbiegają swą strukturą wykształcenia od średniej europejskiej, mają dość liczne kategorie pracowników z wykształceniem średnim, niższym i wyższym. Charakterystyczny przykład stanowią tu Czechy.

Należy także zauważyć, że na strukturę wykształcenia ciągle silnie oddziałują pewne tradycyjne ukształtowane wzorce karier zawodowych. Najsilniej to widać na przykładzie Niemiec i Austrii, w których kultywowana jest tradycja zawodów technicznych, wymagających średniego wykształcenia zawodowego (słynne niemieckie „Fachschule”), które stanowiły źródło wysokiej jakości siły roboczej dla przemysłu maszynowego, samochodowego i precyzyjnego (np. optyka), a także dla sektora usług związanych z naprawami i konserwacją urządzeń mechanicznych. Zmiany technologiczne w tych branżach spowodowały znaczne obniżenie popytu na tzw. fachowców. Niemniej jednak ewolucja systemu edukacyjnego odbywa się wolniej niż przeobrażenia technologiczne, które zmieniają kategorie zapotrzebowania na kwalifikowanych pracowników.

Wykształcenie ludności Polski charakteryzuje się stosunkowo licznym udziałem średniego wykształcenia, ale też sporym odsetkiem ludzi, z jednej strony, z wykształceniem wyższym, z drugiej strony – jedynie podstawowym.

Dane te pozwalają, z pewną ostrożnością, zarysować ścieżkę stabilnego wzrostu gospodarczego i zrównoważonego rozwoju społecznego. Prowadzi ona przez wzmocnienie kategorii pracowników z wyższym średnim wykształceniem, a także wykształceniem wyższym, co najmniej licencyjnym. Przykłady Szwecji i Norwegii pokazują, że wysoka liczebność obu tych kategorii wykształcenia wyższego, wsparta silną liczebnie kategorią osób z wykształceniem średnim-wyższym wzmocnia tendencje rozwojowe i modernizacyjne.

Warto wszakże zwrócić uwagę na to, że tendencje edukacyjne są także związane z modelem stosunków społecznych, który jest obowiązujący w danym społeczeństwie. Charakterystyczne jest to, że stosunkowo wysoki poziom edukacji prezentują społeczeństwa egalitarne, w których poziom zróżnicowania społecznego jest niewysoki. W społeczeństwach o dużym zróżnicowaniu społecznym (w szczególności mierzonym dochodami) mamy z reguły do czynienia z silnym podziałem edukacyjnym, z występowaniem dosyć licznych warstw ludności słabo wykształconej. W społeczeństwach o wysokim współczynniku osób z wykształceniem niższym niż średnie mamy do czynienia z utrwalaniem się barier społecznych poprzez edukację. Jest to czynnik silnie wpływający na szanse rozwojowe społeczeństwa i osiągnięcie poziomu cywilizacyjnego, z jednej strony, zapewniającego sukces gospodarczy, a z drugiej strony – gwarantujący bezpieczeństwo socjalne.

Kwestie wykształcenia trzeba również skomentować z punktu widzenia kluczowego dla Unii Europejskiej programu ekspansji gospodarczej, czyli tzw. Strategii Lizbońskiej. W tym dokumencie UE określiła jako swój główny cel budowę gospodarki opartej na wiedzy („knowledge-based economy”), która będzie zdolna do konkurencji z gospodarkami Stanów Zjednoczonych i Azji Południowo-Wschodniej. Dane o wykształceniu siły roboczej w Europie świadczą o tym, że tylko niewiele państw członkowskich UE znajduje się tak naprawdę na ścieżce do osiągnięcia tego celu.

Jest to poważny problem rozwojowy dla Polski, gdyż przy obecnym poziomie dynamiki gospodarczej nasz kraj powinien podjąć strategiczne decyzje dotyczące wykorzystania instrumentów edukacyjnych we wspieraniu rozwoju gospodarczego. Bez inwestycji w istotne poprawienie standardów ilościowych i jakościowych wykształcenia osiąganego przez Polaków, nasz rozwój gospodarczy mieć będzie ograniczony horyzont. Jeśli spojrzeć na mapę inwestycji zagranicznych w Polsce, to oczywiście staje się, jaką mrzonką były poglądy mówiące o tym, że najbardziej atrakcyjne dla inwestorów jest uzyskanie dostępu do taniej siły roboczej. Tanią siłą roboczą inwestorzy ci mają zapewnioną w Chinach, Indii, Tajlandii, Wietnamie. W krajach takich jak Polska interesuje ich przede wszystkim siła robocza o wysokich kwalifikacjach, zdolna do szybkiego opanowania wyrafinowanych procesów technologicznych, czyli siła robocza dobrze wykształcona, elastyczna i mobilna w sensie zawodowym. Dlatego znoszenie barier edukacyjnych wydaje się jednym z najważniejszych czynników w pomyślnym rozwoju ekonomicznym Polski i całej Europy.

Główne rodzaje aktywności, miejsca zatrudnienia i rodzaje stanowisk pracy

Wyniki sondażu przedstawione w tabeli 2 mogą być interpretowane jako jedne z najbardziej syntetycznych charakterystyk stopnia cywilizacyjnego rozwoju społeczeństw europejskich. Z jednej strony przedstawiają one dane obrazujące poziom tradycyjnie rozumianej aktywizacji zawodowej tych społeczeństw, z drugiej pokazują rozmiar wysiłku edukacyjnego w ramach tych społeczeństw. Dalsze dane przedstawiają rozmiary zasobów pracy, które trwale lub nietrwale zostały już wycofane z rynku pracy bądź przeszły do takich form zatrudnienia, które stanowią nową ale coraz bardziej powszechną jakość zarówno w najnowocześniejszych, jak i względnie tradycyjnych społeczeństwach; chodzi tutaj o kategorie ludzi zajmujących się opieką nad gospodarstwami domowymi, ludźmi starszymi, niepełnosprawnymi lub dziećmi.

Nie wszystkie dane dają się jednoznacznie interpretować, szczególnie gdy podobne cyfry dotyczą krajów o różnym stopniu zaawansowania cywilizacyjnego. Pełna i trafna ich interpretacja wymagałaby dodatkowych badań i analiz. Można przypuszczać, że poszczególne kraje Europy różnią się pod względem stopnia sformalizowania pewnych kategorii zatrudnienia np. tych związanych z zajęciami domowymi. Z drugiej strony, typy zajęć zaliczanych do tej samej kategorii i nazywanych przy pomocy tych samych pojęć mogą oznaczać zupełnie co innego w społeczeństwach bardziej nowoczesnych niż w społeczeństwach bardziej tradycyjnych.

Dane zawarte w powyższej tabeli pozwalają stwierdzić, że istnieje spore zróżnicowanie poziomu tradycyjnie rozumianej aktywizacji zawodowej badanych społeczeństw. Z jednej strony istnieją kraje o bardzo wysokim odsetku ludzi wykonujących tzw. płatną pracę czy też pracę zarobkową; wśród nich można wymienić przede wszystkim Luksemburg, Estonię, Hiszpanię, Norwegię, Austrię, w których poziom aktywizacji zawodowej przybliżył się do 60% lub znacznie przekracza ten poziom. Z drugiej strony istnieje kilka krajów, gdzie odsetek wykonujących pracę zarobkową znajduje się poniżej 40%; jest wśród nich Finlandia, Wielka Brytania i Portugalia. Można jednak podejrzewać że dane zawarte w tabeli wyrażają zupełnie odmienne fakty w przypadku dwóch pierwszych krajów i w odniesieniu do kraju trzeciego. Wskazują na to odsetki z rubryki „edukacja” (w pierwszych dwóch krajach) oraz liczby z rubryki „zajęcia domowe...” w tym trzecim kraju. Jak widzimy, w Finlandii i Wielkiej Brytanii bardzo – wręcz zdumiewająco – wysoki odsetek respondentów zajmuje się zdobywaniem wykształcenia

i kwalifikacji (niemal co trzeci i częściej niż co czwarty); przy okazji warto przypomnieć, że w dalszych kilku krajach Europy odsetek uczących się i kształcących okazuje się też dość wysoki – chodzi o Hiszpanię, Szwecję, Słowenię, Danię i Austrię. Polska ze swoimi 8,3% respondentów zajmujących się edukacją mieści się poniżej średniej europejskiej.

Tabela 2. Czym się P. zajmował przez ostatnie siedem dni?

Kraj	Główne rodzaje aktywności w ostatnich siedmiu dniach									Ogółem
	Praca zarobkowa	Edukacja	Bezrobotni szukający pracy	Bezrobotni nie szukający pracy	Długotrwała choroba lub niepełnosprawność	Renciści, emeryci	Służba wojskowa lub zastępca	Prace domowe, o pieka nad dziećmi itp.	Inne	
Austria	57,7	11,5	1,5	0,0	1,1	9,1	0,0	18,4	0,7	100,0
Belgia	45,3	7,8	2,0	1,2	2,0	13,7	0,0	19,5	8,6	100,0
Szwajcaria	50,2	7,8	1,6	0,0	2,2	8,5	0,0	28,2	1,6	100,0
Czechy	50,2	7,3	3,4	1,0	4,6	22,6	0,0	10,6	0,3	100,0
Niemcy	48,3	8,4	5,9	0,7	1,7	17,5	0,0	17,1	0,3	100,0
Dania	58,9	12,5	3,6	0,6	2,4	11,6	0,0	8,0	2,4	100,0
Estonia	63,6	5,8	1,7	1,7	4,6	13,3	0,0	9,2	0,0	100,0
Hiszpania	61,2	18,4	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	18,4	0,0	100,0
Finlandia	31,3	29,7	3,1	3,1	1,6	17,2	0,0	12,5	0,0	100,0
Wielka Brytania	34,2	26,6	0,0	0,0	1,3	10,1	0,0	27,8	0,0	100,0
Grecja	39,8	10,2	0,8	0,8	2,3	25,8	0,0	17,2	0,0	100,0
Luksemburg	73,4	2,8	0,3	0,3	0,9	11,9	0,0	6,9	0,0	100,0
Norwegia	58,1	8,1	1,3	1,3	5,7	11,2	0,0	12,8	0,7	100,0
Polska	46,1	8,3	3,9	1,6	3,4	21,6	0,3	14,8	0,0	100,0
Portugalia	38,0	7,1	6,0	4,3	1,6	12,0	0,0	29,9	1,1	100,0
Szwecja	53,7	15,8	3,2	2,1	5,3	11,6	0,0	6,3	2,1	100,0
Słowenia	49,5	13,8	1,7	1,2	1,0	22,9	0,0	9,2	0,7	100,0

Niski odsetek Portugalczyków żyjących z pracy zarobkowej jest rekompensowany zajęciami z rubryki „prace domowe...”, które to zajęcia są także dość często wykonywane – i wykazywane – w takich bogatych i rozwiniętych cywilizacyjnie krajach, jak Szwajcaria, Wielka Brytania, Belgia, Austria i Niemcy, ale również – w Hiszpanii i Grecji.

Zatrudnienie w tej kategorii wykazane w Polsce mieści się niemal dokładnie na poziomie średniej europejskiej. Polska, podobnie jak kilka innych „nowych” krajów Unii Europejskiej i podobnie jak Grecja ma bardzo wysoki odsetek obywateli należących do kategorii „emeryci i renciści”. Podobne do Polski odsetki emerytów i rencistów mają takie kraje jak Czechy, Słowenia i – nieco mniejsze – Niemcy. Znacznie niższe odsetki emerytów i rencistów wykazywane są w Hiszpanii – 2% (?), w Szwajcarii (8,5%), Austrii (9,1%), Wielkiej Brytanii (10,1%) i Norwegii (11,2%). Pozostałe kraje lokują się w pobliżu średniej europejskiej, która wynosi 15,4%.

Uderza wykazany w sondażu niski odsetek bezrobotnych w naszym kraju, a w tym 3,9% poszukujących pracy i 1,6% nie poszukujących pracy, lokujący Polskę blisko średniej europejskiej, która wynosi łącznie 4,1%; jak wiadomo pozostaje to w sprzeczności z oficjalnymi statystykami (zgodnie z którymi bezrobotni zarejestrowani w urzędach pracy w końcu października 2005 roku – 17,6% i w październiku 2004 roku – 18,7%) i jest trudne do wyjaśnienia. W świetle danych sondażowych okazuje się, że wyższe deklarowane bezrobocie od Polski ma Portugalia (6% i 4,3%), Finlandia (4,7% i 3,1%), a także Niemcy (5,9% i 0,7%).

Wydaje się, że dane te świadczą o zasadniczo odmiennych definicjach bezrobocia przyjmowanych w oficjalnych statystykach poszczególnych krajów UE oraz tych, które zostały przyjęte na użytek „Euro-sondażu”. Najprawdopodobniej w tym ostatnim do kategorii bezrobotnych nie zostały zaliczone osoby, które wskazały jakiegokolwiek inne formy wykonywanej aktywności, niż praca zarobkowa. Jest to zgodne z potocznym przekonaniem, iż co prawda formalny wskaźnik bezrobocia jest w Polsce bardzo wysoki, ale w istocie rzeczy znaczna część osób pozostających poza systemem oficjalnego zatrudnienia znajduje zajęcie w tzw. szarej strefie gospodarczej lub przy zajęciach dorywczych. Dokładna ocena stopnia aktywizacji zawodowej w świetle danych zawartych w tabeli nr 2 wymagałoby szczegółowej analizy stopnia liberalizmu przepisów określających status bezrobotnego.

Kolejna tabela dotycząca źródeł dochodów gospodarstw domowych pozwala zweryfikować dane przedstawione wyżej. Znajdujemy w niej odpowiedź między innymi na pytanie o to, jaką rolę w utrzymaniu gospodarstw domowych odgrywają płacowe i pozapłacowe dochody badanych członków gospodarstw domowych. Okazuje się, że w większości krajów europejskich odsetek gospodarstw domowych utrzymujących

się przede wszystkim z pensji i poborów jest znacznie wyższy niż odsetek osób, których głównym zajęciem jest praca zarobkowa; nie dotyczy to jedynie Luksemburga, w którym wspomniane odsetki są bardzo wysokie i niewiele się od siebie różnią (73,4% wykonujących pracę zarobkową i 72,6% gospodarstw domowych utrzymywanych dzięki pensjom i poborom), a także Estonii, Danii i Polski, gdzie również odsetki te różnią się nieznacznie, w granicach kilku procent.

Jest rzeczą interesującą, że w przypadku Polski odsetek gospodarstw domowych utrzymujących się z płacowych źródeł dochodu jedynie nieznacznie przekracza poziom rejestrowanej w Polsce aktywności zawodowej (według ostatnich danych 52%) i utrzymuje się na niższym poziomie od średniej europejskiej (61,7%), a wyższym jedynie od Grecji (42,8%). Równocześnie w niemal 30% polskich gospodarstw domowych głównym źródłem utrzymania są renty i emerytury, co lokuje Polskę na trzecim miejscu wśród badanych krajów, tuż po Słowenii i Grecji. Należy przy tym stwierdzić, że odsetki tych ostatnich gospodarstw w badanych krajach europejskich są bardzo wysokie; nie dotyczy to jedynie Szwecji, gdzie odsetek takich gospodarstw wynosi 1,6% oraz Austrii i Norwegii, gdzie jednak aż 16,5% gospodarstw utrzymuje się z tego rodzaju źródeł dochodu. W pozostałych krajach procent gospodarstw domowych utrzymujących się z rent i emerytur przybliżył się do średniej europejskiej lub przekracza ją o kilka punktów. Jeżeli jest to miara starzenia się ludności i rozwoju systemu społecznych zabezpieczeń, to Polska lokuje się w tych procesach bardzo wysoko.

Trzecim istotnym źródłem utrzymania gospodarstw domowych jest tzw. samozatrudnienie (praca na własny rachunek), która to kategoria obejmuje również właścicieli firm i gospodarstw rolnych. Dodatkowe informacje na ten temat zawarte są w tabeli 4. Okazuje się, że praca na własny rachunek stanowi źródło utrzymania dla najwyższego szczebla odsetka gospodarstw domowych w Grecji (14%) i Hiszpanii (13,3%); tuż za tymi krajami lokuje się Polska ze swoimi 7,7%, wyprzedzając nieznacznie Danię i Belgię (po 7,2% gospodarstw domowych) oraz Niemcy (6,4%) i Czechy (6,1%). We wspomnianej już Grecji dodatkowe 8,6% gospodarstw domowych uzyskuje główny dochód z uprawy roli. Polska lokuje się znowu na trzecim miejscu (3,4% gospodarstw utrzymujących się z rolnictwa), co wydaje się liczbą wyraźnie zaniżoną, zważywszy na to, że oficjalne statystyki mówią o ponad 25% Polaków pracujących dla rolnictwa, w tym – o 11% pracujących wyłącznie dla rolnictwa. Wydaje się, że sposób klasyfikowania źródeł dochodów gospodarstw domowych przyjęty w „Euro-sondażu” znacznie odbiega od tradycyjnych kategorii pojęciowych przyjmowanych w poszczególnych krajach. W przypadku Polski wydaje się on nie uwzględniać charakterystycznej sytuacji, polegającej na

tym, że znaczna część rolników (w szczególności tzw. małorolnych) czerpie także dochody z innych zajęć niż uprawa roli. Warto zwrócić uwagę na to, że tzw. samozatrudnienie jest szczególnie istotne dla krajów, w których istotne znaczenie w gospodarce mają turystyka i usługi hotelarskie.

Tabela 3. Co jest głównym źródłem w P gospodarstwie domowym?

Kraj	Główne źródła dochodów gospodarstwa domowego								
	Pensja, pobory	Dochody z pracy na własny rachunek z wyłączeniem pracy na roli	Dochód z pracy na roli	Renty, emerytury	Zasiłki dla bezrobotnych / odprawy	Inne świadczenia i społeczne zapomogi	Dochody z inwestycji, oszczędności, ubezpieczenia lub własności	Dochody z innych źródeł	Ogółem
Austria	69,3	5,9	2,9	16,5	1,8	1,4	0,3	1,9	100,0
Belgia	57,5	7,2	0,6	25,8	5,6	1,9	0,4	1,0	100,0
Szwajcaria	67,8	5,4	3,0	20,5	0,9	0,6	0,9	0,9	100,0
Czechy	64,0	6,1	0,2	25,9	2,0	1,1	0,3	0,3	100,0
Niemcy	59,3	6,4	0,4	25,3	4,8	2,3	0,6	1,0	100,0
Dania	62,0	7,2	1,2	21,8	1,9	4,0	0,9	1,0	100,0
Estonia	64,5	3,0	0,5	27,6	0,5	1,9	0,0	2,0	100,0
Hiszpania	60,9	13,3	1,5	22,0	1,1	0,5	0,1	0,6	100,0
Finlandia	56,9	4,9	2,8	26,3	4,2	3,8	0,6	0,6	100,0
Wielka Brytania	58,9	6,2	0,3	21,1	2,8	7,6	1,1	2,0	100,0
Grecja	42,8	14,0	8,6	31,8	0,4	0,3	0,3	1,8	100,0
Luksemburg	72,6	4,3	1,4	18,8	0,8	1,3	0,3	0,5	100,0
Norwegia	68,6	5,8	1,1	16,5	1,1	3,8	0,6	2,3	100,0
Polska	53,9	7,7	3,4	29,8	1,4	1,3	0,1	2,4	100,0
Portugalia	67,0	2,6	0,6	25,1	2,0	0,4	0,1	2,2	100,0
Szwecja	65,2	5,0	22,2	1,6	2,5	0,3	3,2	0,0	100,0
Słowenia	62,4	2,8	2,3	30,1	0,6	0,8	0,1	0,8	100,0

Tytułem uzupełnienia warto nadmienić, że zasiłki dla bezrobotnych stanowią dla Polaków marginalne źródło utrzymania, gdyż wskazuje na nie jedynie 1,4% badanych. Jeszcze niższe odsetki żyjących z tego źródła obywateli wykazują takie kraje jak Norwegia, Szwajcaria, Luksemburg, Estonia, Słowenia i Grecja. Pozostałe badane kraje Europy wykazują powyżej 2% gospodarstw domowych utrzymujących się z zasiłków dla bezrobotnych, przy czym największe odsetki notujemy w Finlandii (4,2%), Niemczech (4,8%) oraz w Belgii (5,6%). Warto jeszcze zaznaczyć, że śladowa ilość polskich gospodarstw domowych (0,1%) uznaje za główne źródło utrzymania inwestycje (np. gra na giełdzie) czy sprzedaż majątku. W tej dziedzinie przodują Szwedzi i Brytyjczycy.

Dane zawarte w tabeli 4 w poważnym stopniu – i bardziej kompletnie – potwierdzają powyższe ustalenia. Polska znów lokuje się na trzecim miejscu, wśród badanych krajów, gdy chodzi o odsetek właścicieli (18%), tuż po Portugalii i daleko za Grecją, nieznacznie wyprzedzając takie kraje jak Hiszpania (16,6%) i znacznie bardziej takie wysoko rozwinięte kraje jak Szwajcaria, Finlandia, Belgia, Szwecja czy Dania. Odsetek właścicieli w Polsce jest wyższy o 50% od średniej w badanych krajach europejskich. Zatrudnienie w tzw. firmach rodzinnych stanowi nieznaczny odsetek wśród ogółu zatrudnionych, podobnie jak w większości badanych krajów, z wyjątkiem Grecji, Słowenii, Szwajcarii i Finlandii; budzi to pewne zdziwienie zważywszy na sygnalizowaną już sytuację w polskim rolnictwie, gdzie powszechna jest praca w gospodarstwach rodzinnych.

Tabela 4. Jaki jest P. główny rodzaj zatrudnienia?

Kraj	Typ zatrudnienia			
	Pracownik najemny	Pracujący na własny rachunek	Pracujący w firmie rodzinnej	Ogółem
Austria	87,9	10,2	1,9	100,0
Belgia	86,7	11,5	1,7	100,0
Szwajcaria	84,0	13,1	2,9	100,0
Czechy	90,9	8,1	1,0	100,0
Niemcy	88,8	9,6	1,6	100,0
Dania	89,1	10,1	0,8	100,0

Kraj	Typ zatrudnienia			Ogółem
	Pracownik najemny	Pracujący na własny rachunek	Pracujący w firmie rodzinnej	
Estonia	93,6	6,0	0,4	100,0
Hiszpania	81,9	16,6	1,5	100,0
Finlandia	85,6	11,9	2,5	100,0
Wielka Brytania	87,1	11,4	1,5	100,0
Grecja	65,3	31,3	3,4	100,0
Luksemburg	90,8	8,2	1,0	100,0
Norwegia	87,9	10,7	1,3	100,0
Polska	80,5	18,0	1,4	100,0
Portugalia	81,2	18,2	0,6	100,0
Szwecja	88,7	10,6	0,8	100,0
Słowenia	91,0	5,9	3,1	100,0

Tabela 5. Czy w swoim głównym miejscu pracy kieruje P. pracą innych osób?

Kraj	Stanowisko kierownicze (nadzorcze)		
	Tak	Nie	Ogółem
Austria	25,1	74,9	100,0
Belgia	32,4	67,6	100,0
Szwajcaria	37,4	62,6	100,0
Czechy	18,2	81,8	100,0
Niemcy	31,2	68,8	100,0
Dania	33,8	66,2	100,0
Estonia	21,7	78,3	100,0
Hiszpania	24,4	75,6	100,0
Finlandia	22,3	77,7	100,0
Wielka Brytania	36,7	63,3	100,0

Kraj	Stanowisko kierownicze (nadzorcze)		
	Tak	Nie	Ogółem
Grecja	21,4	78,6	100,0
Luksemburg	34,6	65,4	100,0
Norwegia	39,3	60,7	100,0
Polska	24,2	75,8	100,0
Portugalia	17,1	82,9	100,0
Szwecja	27,3	72,7	100,0
Słowenia	38,2	61,8	100,0

Tabela 5 dostarcza danych dotyczących wertykalnej struktury zatrudnienia, a więc proporcji pracowników szeregowych oraz pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych i nadzorczych. W świetle tych danych okazuje się, że ponad 3/4 pracowników zatrudnionych w polskich firmach to są tzw. pracownicy szeregowi, zaś niecała 1/4 polskich pracowników zajmuje stanowiska kierownicze i nadzorcze. Wbrew dość rozpowszechnionym stereotypom, Polska lokuje się około 4% poniżej średniej frakcji stanowisk kierowniczych w zbadanych krajach europejskich, wynoszącej 28,1%. Znacznie więcej kadr kierowniczych i nadzorczych odnotowujemy w Norwegii (prawie 2/5 ogółu zatrudnionych), w Słowenii (38,2%), Szwajcarii (37,4%) oraz w Wielkiej Brytanii (36,7%). Znacznie mniejszy niż w Polsce odsetek kadr kierowniczych i nadzorczych rejestrujemy w takich krajach, jak Czechy (18,2%), Portugalia (17,1%), Grecja (21,4%) i Estonia (21,7%). Wydaje się, że względnie wysoki procent kadr kierowniczych i nadzorczych może być związany z wysokim poziomem koncentracji działalności gospodarczej i innej. Tam, gdzie jest duży odsetek stosunkowo niewielkich zakładów pracy, miejsce kierowników zajmują po prostu ich właściciele – przedsiębiorcy.

W zakończeniu tej części dotyczącej struktury i ogólnych problemów zatrudnienia chcielibyśmy zwrócić uwagę na fakt, który podważa obiegowe opinie, wywodzące się jeszcze z tzw. minionego systemu, o niskim poziomie pracowitości Polaków. Okazuje się bowiem, że wśród 17 badanych krajów „nowej” i „starej” Europy, Polacy deklarują najwyższy poziom tygodniowego, a tym samym i ogólnego obciążenia pracą (tab. 5). Dla niemal 3/4 badanych Polaków tydzień pracy zamyka się cyfrą 50 godzin, natomiast dla dalszej 1/4 mieści się w granicach od 50 do 80 godzin. Jedynie Grecy przybliżają się do poziomu polskiej

pracowitości, gdyż wśród nich co piąty mieści się w tej drugiej kategorii, a 4/5 pracuje poniżej 50 godzin tygodniowo. Większość mieszkańców badanych krajów europejskich w ponad 90% ogranicza swój tydzień pracy do 50 godzin – średni odsetek Europejczyków pracujących przez tę liczbę godzin tygodniowo wynosi 88%. Sądzymy, że powyższe cyfry dadzą się wytłumaczyć m.in. tym, że właśnie w Grecji i Polsce najliczniejsza jest kategoria samo-zatrudnionych czy też pracujących na własny rachunek; jak również przez fakt niskiej aktywności zawodowej – coraz większa ilość pracy jest wykonywana przez coraz mniejszą liczbę pracowników.

Tabela 6. Niezależnie od ustaleń lub umowy o pracę ile godzin tygodniowo P. pracuje?

Kraj	Ilość przepracowanych godzin tygodniowo				
	1.00	2.00	3.00	4.00	Ogółem
Austria	90,1	9,7	0,1	0,1	100,0
Belgia	88,6	10,7	0,7	0,0	100,0
Szwajcaria	86,6	12,9	0,6	0,0	100,0
Czechy	87,1	12,6	0,2	0,0	100,0
Niemcy	88,8	11,0	0,2	0,0	100,0
Dania	93,1	6,2	0,6	0,1	100,0
Estonia	92,3	7,3	0,3	0,1	100,0
Hiszpania	86,7	12,7	0,5	0,1	100,0
Finlandia	90,3	8,8	0,7	0,1	100,0
Wielka Brytania	86,7	12,5	0,6	0,2	100,0
Grecja	79,5	19,0	1,5	0,1	100,0
Luksemburg	87,8	11,6	0,6	0,0	100,0
Norwegia	92,8	6,5	0,7	0,1	100,0
Polska	74,3	24,3	1,4	0,0	100,0
Portugalia	90,2	9,9	0,0	0,0	100,0
Szwecja	92,9	6,8	0,3	0,0	100,0
Słowenia	85,4	14,1	0,5	0,0	100,0

Tabela 7. Ile mniej więcej osób było zatrudnionych w P. firmie/institucji?

Kraj	Wielkość zakładu pracy lub jego filii					Ogółem
	Poniżej 10 zatrudnionych	Od 10 do 24 zatrudnionych	Od 25 do 99 zatrudnionych	Od 100 do 499 zatrudnionych	500 lub więcej zatrudnionych	
Austria	43,0	23,0	19,1	9,6	5,4	100,0
Belgia	30,8	14,6	22,8	16,2	15,6	100,0
Szwajcaria	44,7	15,9	20,5	12,0	6,9	100,0
Czechy	31,1	21,4	22,2	15,1	10,1	100,0
Niemcy	29,3	19,7	21,7	17,6	11,7	100,0
Dania	25,0	19,4	26,5	18,2	10,9	100,0
Estonia	33,7	22,1	25,3	14,5	4,5	100,0
Hiszpania	48,7	20,3	16,8	8,9	5,3	100,0
Finlandia	36,7	18,0	21,4	14,7	9,2	100,0
Wielka Brytania	27,0	17,9	18,0	18,1	19,0	100,0
Grecja	60,5	17,3	14,5	5,8	1,9	100,0
Luksemburg	25,3	18,6	17,2	19,9	18,9	100,0
Norwegia	30,2	20,1	25,6	14,6	9,5	100,0
Polska	33,1	13,5	22,2	16,7	14,5	100,0
Portugalia	51,1	18,2	16,3	10,0	4,4	100,0
Szwecja	25,0	20,7	25,8	15,6	12,9	100,0
Słowenia	19,6	10,4	18,8	26,2	24,9	100,0

Tabela 7 przedstawia dane, które można określić jako traktujące o stopniu koncentracji zatrudnienia w krajach objętych „Euro-sondażem”. Pokazują one, w jak dużych zakładach pracy, tzn. o jakich rozmiarach zatrudnienia, pracują nasi respondenci w badanych krajach „starej” i „nowej” Europy oraz jak lokuje się struktura zatrudnienia Polski, według rozmiarów zakładów pracy, na tle innych krajów europejskich. Warto tu przypomnieć dość powszechnie wyznawany pogląd, w skrócie wyrażający się w sformułowaniu „małe jest piękne”, mówiący o tym, że współczesna gospodarka powinna być

oparta przede wszystkim na małych i średnich przedsiębiorstwach i, szerzej, zakładach pracy, które uznawane były i są często za bardziej elastyczne, innowacyjne, bardziej przyjazne pracownikom i klientom. Przyrost liczby takich zakładów pracy był i jest traktowany jako wskaźnik przedsiębiorczości, wyrażający korzystne warunki dla gospodarowania i ludzkiej zaradności. W krajach postkomunistycznych przyrost ten był i jest traktowany za miarę postkomunistycznej transformacji i przemian ich gospodarek w kierunku gospodarki rynkowej. Przemiany te nazywane są prywatyzacją założycielską.

Wychodząc od powyższych założeń przyjrzyjmy się tabeli 7. Okazuje się, że dokładnie co trzeci polski respondent sondażu zatrudniony jest w firmach, które zatrudniają mniej niż dziesięciu pracowników, dalsze 35,7% zatrudniają firmy i zakłady pracy zatrudniające mniej niż 100 pracowników; kolejne 31,2% respondentów jest zatrudnionych w zakładach zatrudniających więcej niż 100 pracowników, w tym 14,5% w zakładach największych, a więc zatrudniających więcej niż 500 pracowników. Taka struktura zatrudnienia nie różni się w sposób zasadniczy od średnich rozkładów zatrudnienia w zbadanych krajach Europy. Od tej średniej odbiega najwyraźniej struktura zatrudnienia w Grecji, gdzie 3/5 zatrudnionych pracuje w firmach najmniejszych oraz w Portugalii, gdzie ponad połowa pracujących zatrudniona jest w firmach poniżej 10 pracowników. Na dalszych miejscach w tej samej kategorii zatrudnienia znajdują się takie kraje jak Hiszpania (48,7%), Szwajcaria (44,7%) oraz Austria (43%). Niższe od polski odsetki zatrudnienia w kategorii najmniejszych zakładów pracy wykazuje Słowenia (co 5 zatrudniony), Szwecja, Luksemburg i Dania (co 4 zatrudniony). Wielka Brytania (27% zatrudnionych), Niemcy i Norwegia. Z powyższego widać, że większe od polskiego rozproszenie zatrudnienia występuje zarówno w krajach o stosunkowo tradycyjnej strukturze gospodarczej, jak i o strukturze stosunkowo nowoczesnej; to samo odnosi się do krajów, w których koncentracja zatrudnienia jest wyższa niż w Polsce. W sumie można powiedzieć, iż po kilkunastu latach transformacji Polska osiągnęła względnie typową strukturę zatrudnienia, wyrażającą się m.in. w poziomie koncentracji aktywności gospodarczej i związanej z gospodarką. Ten ostatni w Polsce bliższy jest raczej nowoczesnym krajom Europy, niż krajom tradycyjnym, takim jak Grecja, Portugalia.

Kolejną miarą, która może służyć do oceny stopnia zaawansowania przemian cywilizacyjnych poszczególnych krajów – choć miarą nie gwarantującą łatwych i jednoznacznych interpretacji – mogą być dane o poziomie zatrudnienia w różnych sferach działalności gospodarczej, okologospodarczej i pozagospodarczej. Z uwagi na wielkość odpowiedniego zestawienia uwzględnimy jedynie część najbardziej

charakterystycznych danych, pozwalających ulokować Polskę we wspomnianych przemianach.

Jak należało oczekiwać, Polska lokuje się stosunkowo wysoko, na tle innych krajów europejskich, jeśli chodzi o zatrudnienie w tzw. tradycyjnych dziedzinach działalności takich, jak: rolnictwo i sektory pokrewne (trzecie miejsce, za Grecją i Hiszpanią), górnictwo (pierwsze miejsce, przed Portugalią, Norwegią i Grecją), przemysł spożywczy i lekki (czwarte miejsce po Portugalii, Estonii i Słowenii), budownictwo (drugie miejsce tuż za „ostro inwestującą” Hiszpanią i tuż przed Grecją, Portugalią i Estonią). Równocześnie odstawiamy wyraźnie w dół, jeśli chodzi o zatrudnienie w tych dziedzinach, które w ostatnim okresie notują w większości rozwiniętych krajów europejskich stosunkowo wysoką dynamikę. Chodzi o dziedziny ze sfery szeroko rozumianych usług, w tym usług publicznych: banki, ubezpieczenia i usługi finansowe (połowa przeciętnego zatrudnienia w badanych krajach), informatyka i naprawa komputerów (1/3 poziomu europejskiego), hotele i restauracje (2/3 poziomu europejskiego), obsługa działalności gospodarczej (połowa poziomu europejskiego), ochrona zdrowia i opieka wychowawcza (również połowa poziomu europejskiego), wydawnictwa i poligrafia (mniej niż 1/4 poziomu europejskiego), kultura, sport i rekreacja (1/2 poziomu europejskiego), tzw. pozostałe usługi (1/4 poziomu europejskiego), pomoc domowa (mniej niż 1/2 poziomu europejskiego). Należy podkreślić, że są to dziedziny, w których zatrudnienie w krajach europejskich lokuje się wciąż jeszcze na stosunkowo niskim poziomie, od ułamka procenta (pomoc domowa, informatyka itp.) do np. 10,3% w ochronie zdrowia i opiece wychowawczej. Dla rzetelności należy podkreślić, że są również dziedziny, w których zatrudnienie w Polsce nie odbiega daleko – a niekiedy nawet korzystnie – od przeciętnej europejskiej; odnotować tu należy przede wszystkim administrację publiczną, wymiar sprawiedliwości, wojsko i policję itp. (4,6% wobec średnio 6% w innych krajach), szkolnictwo (7% w Polsce wobec 7,9% przeciętnie w innych krajach), nauka (0,5% w Polsce i średnio w innych krajach), transport (nieco wyżej od średniej w krajach europejskich).

Formy zatrudnienia, zjawisko bezrobocia i migracji zarobkowej

Dane zawarte w tabeli 8 mogą stanowić istotny wskaźnik tego, co w obecnej praktyce polityki zatrudnienia nazywane jest elastycznością zatrudnienia. Upowszechnienie umów o zatrudnieniu na czas

ograniczony (określony) – co w przypadku pracowników szeregowych oznacza najczęściej zatrudnienia na kilka miesięcy, zaś w przypadku nadzorców i kierowników na okresy dłuższe, do kilku lat – w praktyce oznacza nasilenie wspomnianej elastyczności, pozwalającej pracodawcom na stosunkowo łatwą wymianę pracowników; podobna dyspozycyjność może być osiągnięta dzięki rezygnacji ze stosowania umów o pracę z pracownikami.

Tabela 8. Czy pracuje P. na umowę (jaką)?

Kraj	Rodzaj umowy			Ogółem
	Na czas nieokreślony	Na czas określony	Bez podpisanej umowy	
Austria	76,7	13,8	9,5	100,0
Belgia	78,0	12,4	9,6	100,0
Szwajcaria	82,9	10,7	6,4	100,0
Czechy	79,6	17,7	2,6	100,0
Niemcy	81,1	14,2	4,7	100,0
Dania	74,0	14,0	12,0	100,0
Estonia	87,5	9,1	3,4	100,0
Hiszpania	63,1	27,3	9,6	100,0
Finlandia	73,8	24,3	1,8	100,0
Wielka Brytania	62,5	11,0	23,5	100,0
Grecja	42,6	16,2	41,2	100,0
Luksemburg	82,4	10,8	6,8	100,0
Norwegia	76,8	11,4	11,8	100,0
Polska	66,9	26,6	6,5	100,0
Portugalia	71,1	19,4	9,5	100,0
Szwecja	79,7	17,6	2,7	100,0
Słowenia	75,7	13,8	10,5	100,0

Dane przedstawione w tabeli powyżej pozwalają stwierdzić bardzo wysoki stopień upowszechnienia wśród polskich firm i zakładów pracy

umów o zatrudnienie na czas określony. Ponad 1/4 polskich respondentów stwierdza, że wykonuje pracę na podstawie umowy o pracę na czas określony. Jedynie pracownicy zatrudnieni w firmach hiszpańskich pracują o 0,7% częściej na czas określony, niż pracownicy polskich firm. W pozostałych krajach objętych sondażem pracownicy rzadziej lub znacznie rzadziej wykonują pracę w oparciu o tego rodzaju umowę; jedynie Finlandia przybliżyła się do Polski pod względem tego rodzaju reguł zatrudnienia (24,3%), natomiast wszystkie pozostałe kraje europejskie mieszczą się w przedziale od 9,1% (Estonia) do 19,4% (Portugalia). Przeciętna częstość zastosowania umów o pracę na czas określony w krajach Europy wyraża się cyfrą 15,7%. Jest faktem wartym podkreślenia, że w kilku krajach „starej” Europy, tzn. Grecji (41,2%), Wielkiej Brytanii (23,5%), Danii (12%) i Norwegii (11,8%) pracownicy są dość często zatrudniani bez formalnej umowy o pracę. Taka praktyka jest również udziałem co dziesiątego pracownika w Słowenii, Hiszpanii, Belgii, Austrii i Portugalii. W Polsce taka praktyka jest stosunkowo rzadko stosowana (6,5% pracowników), zaś najrzadziej jest ona stosowana w Finlandii, Czechach i Szwecji.

W uzupełnieniu warto dodać, że jeśli chodzi o praktykę zatrudniania pracowników w oparciu o umowę na czas nieokreślony, to Polska lokuje się na czwartym miejscu (66,9%), po Wielkiej Brytanii (65,5%), Hiszpanii (63,1%) oraz Grecji, zdecydowanej rekordzistce praktyki stosowania tego rodzaju umów (42,6%). Zważywszy na punkt startu Polski, w której jeszcze kilkanaście lat temu umowy na czas nieokreślony były powszechną praktyką, można stwierdzić, że w Polsce stosunkowo szybko uformował się „syndrom elastyczności zatrudnienia”, tak intensywnie pożądaną i lansowaną przez rzeczników organizacji pracodawców. Polska znacznie wyprzedziła średnią dla badanych krajów Europy, w których 3/4 pracowników jest zatrudnionych na podstawie umów na czas nieokreślony.

Trzeba w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że te bardziej elastyczne formy zatrudnienia są związane przede wszystkim z dynamiką wzrostu małej i średniej przedsiębiorczości (SME) oraz sektora usługowego (turystyka, hotelarstwo, gastronomia). Sztywne reguły zatrudnienia utrzymują się natomiast w krajach przywiązanych do reguł zatrudnienia w wielkich firmach przemysłowych, a tak naprawdę w społeczeństwach, w których działają dostatecznie silne związki zawodowe.

Kolejne trzy tabele zawierają dane obrazujące realne procesy destabilizacji zatrudnienia i nasilenia bezrobocia w poszczególnych krajach objętych sondażem. W oparciu o tabelę 9 można stwierdzić, iż odsetek respondentów bezrobotnych bądź poszukujących pracy

w okresie trzech miesięcy poprzedzających moment badania w Polsce był najwyższy wśród wszystkich krajów objętych sondażem i wynosił znacznie powyżej 1/3 ogółu badanych (35,7%). Kolejna tabela nr 10 pozwala stwierdzić, że aż 2/3 badanych Polaków i Polek było bezrobotnymi lub poszukiwało pracy przez 12 miesięcy lub dłużej. Obie te cyfry znacznie odbiegają w górę od średniej europejskiej i lokują Polskę w ścisłej czołówce, wynoszącej, w pierwszym przypadku 24%, zaś w drugim przypadku 44,4%. Poza Polską, do krajów o wysokiej destabilizacji zatrudnienia, szczególnie w okresie bezpośrednio poprzedzającym moment badań, należały takie kraje jak Finlandia (33%), Hiszpania (30%), Dania (29,4%) i Niemcy (28,4%). W dłuższym okresie wysoka destabilizacja zatrudnienia, poza Polską, została odnotowana przede wszystkim w Belgii (53,1%), Niemczech (52,1%), Grecji (51%) i Portugalii (46,4%). Przypominamy, że te dwa pierwsze kraje miały największy odsetek gospodarstw domowych żyjących z zasiłku dla bezrobotnych, daleko odbiegający w górę od tego odsetka w Polsce.

W oparciu o dane dotyczące bezrobocia i poszukiwania pracy w okresie 5 lat poprzedzających moment badania można stwierdzić, że trwałą destabilizacją zatrudnienia były zagrożone, poza Polską (68,7% bezrobotnych), takie kraje jak Czechy (72%), Estonia (66%), Portugalia (64,7%), Grecja (57,4%), Luksemburg (56,4%) i Niemcy (54,4%).

We wszystkich cytowanych zestawieniach Polska lokuje się na pierwszym lub drugim miejscu, gdy chodzi o destabilizację zatrudnienia. W okresie bezpośrednio poprzedzającym moment badań, Polska zdecydowanie wysunęła się wśród badanych krajów na pierwsze miejsce, co stanowi trafne odzwierciedlenie realnych procesów wykazywanych również w oficjalnych statystykach. W jednym z najbardziej aktualnych rankingów opracowanych przez Centre for European Reform (CER) Polska została sklasyfikowana najniżej pod względem wysokości stopy zatrudnienia, najwyżej, gdy chodzi o stopę bezrobocia (dwukrotnie przewyższającą średnią unijną) i najgorszych w Europie wskaźników długoterminowego zatrudnienia. W czołówce tego rankingu znalazły się w kolejności Dania, Szwecja i Austria¹.

Czy narastające zagrożenie bezrobociem zmusiło Polaków do poszukiwania płatnej pracy zarobkowej za granicą i czy skorzystali oni z takich możliwości w okresie ostatnich 10 lat? Uzyskanie odpowiedzi na to pytanie możliwe jest dzięki wykorzystaniu danych zawartych w kolejnej tabeli. Okazuje się, że w okresie poprzedzającym o 10

¹ <http://www.cer.org.uk>

lat moment przeprowadzenia sondażu odsetek Polaków, którzy podjęli pracę za granicą przez okres więcej niż 6 miesięcy wyniósł 7%, co lokuje Polaków na trzecim miejscu po obywatelach Luksemburga (9,4% pracujących za granicą) i Hiszpanii (7,9%), a tuż przed Estonią (6,9% pracujących za granicą), Norwegią (6,4%) i Wielką Brytanią (6,3%). Zważywszy na to, że Polacy mieli w tym okresie jeszcze bardzo utrudniony dostęp do zagranicznych rynków pracy – Polska weszła do UE dopiero w maju 2004 roku, a i to nie utworzyło Polakom rynku pracy większości krajów europejskich – wskazuje to na wielką determinację polskich obywateli w poszukiwaniu zatrudnienia za granicą i ich mobilność i zaradność. To, co się dzieje już po przeprowadzeniu badań, czyli po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, potwierdza trafność tej oceny i stanowi dobry prognostyk dalszego rozwoju sytuacji w tym zakresie. Jest rzeczą bardzo prawdopodobną, że w chwili obecnej odsetek Polaków pracujących za granicą lokuje Polaków na czele obywateli krajów europejskich. Dane ujawniane przez władze krajów, które otworzyły swoje rynki pracy dla obywateli nowych krajów członkowskich UE wskazują na to, że istotnie Polacy stanowią dominującą (powyżej 50%) grupę obcokrajowców, podejmujących pracę w tych państwach. Trzeba zauważyć przy tym, że po pierwszej fali imigrantów zarobkowych, którzy wypełnili rynkowe nisze pracy niewykwalifikowanej (zaplecze gastronomii i hotelarstwa, usługi komunalne) obecnie zaczyna się przemieszczanie się osób o wyższych kwalifikacjach. Można więc powiedzieć, że dla znacznej części polskich imigrantów zarobkowych motywem jest po prostu znalezienie lepszych warunków uzyskiwania stabilnych dochodów. Pojawia się jednak tendencja do emigrowania u osób, które traktują wyjazd zarobkowy jako element kariery zawodowej, uzyskania statusu społeczno-ekonomicznego ekwiwalentnego do wysiłku i wydatków włożonych w zdobycie odpowiednich kwalifikacji (lekarze, informatycy, bankowcy). Taki proces będzie oznaczał wyzwanie dla polskiej gospodarki, która zostanie zagrożona odpływem najbardziej wykwalifikowanych pracowników, co wpłynie niewątpliwie na jej konkurencyjność.

Jak wpływa przedstawiona wyżej sytuacja, charakteryzująca się trwałą destabilizacją i ograniczeniem zatrudnienia w Polsce oraz wysokim bezrobociem na poczucie bezpieczeństwa Polaków ze wszystkimi możliwymi konsekwencjami dla stopnia trwałości więzi społecznych, w tym rodzinnych?

Tabela 9. Czy kiedykolwiek był P. bezrobotny lub poszukiwał pracy przez okres dłuższy niż 3 miesiące?

Kraj	Był bezrobotny lub poszukiwał pracy przez okres dłuższy niż trzy miesiące		
	Tak	Nie	Ogółem
Austria	20,3	79,7	100,0
Belgia	26,8	73,2	100,0
Szwajcaria	13,6	86,4	100,0
Czechy	21,0	79,0	100,0
Niemcy	28,4	71,6	100,0
Dania	29,4	70,6	100,0
Estonia	23,9	76,1	100,0
Hiszpania	30,0	70,0	100,0
Finlandia	33,0	67,0	100,0
Wielka Brytania	23,4	76,6	100,0
Grecja	24,0	76,0	100,0
Luksemburg	14,1	85,9	100,0
Norwegia	21,3	78,7	100,0
Polska	35,7	64,3	100,0
Portugalia	18,7	81,3	100,0
Szwecja	24,2	75,8	100,0
Słowenia	22,8	77,2	100,0

Tabela 10. Czy któryś z tych okresów trwał 12 miesięcy lub dłużej?

Kraj	Okres bezrobocia i poszukiwania pracy trwający 12 miesięcy lub dłużej		
	Tak	Nie	Ogółem
Austria	33,3	66,7	100,0
Belgia	53,1	46,9	100,0
Szwajcaria	36,7	63,3	100,0

Kraj	Okres bezrobocia i poszukiwania pracy trwający 12 miesięcy lub dłużej		
	Tak	Nie	Ogółem
Czechy	37,4	62,6	100,0
Niemcy	52,1	47,9	100,0
Dania	43,5	56,5	100,0
Estonia	45,3	54,7	100,0
Hiszpania	42,2	57,8	100,0
Finlandia	43,7	56,3	100,0
Wielka Brytania	39,5	60,5	100,0
Grecja	51,0	49,0	100,0
Luksemburg	44,8	55,2	100,0
Norwegia	25,5	74,5	100,0
Polska	65,1	34,9	100,0
Portugalia	46,4	53,6	100,0
Szwecja	32,0	68,0	100,0
Słowenia	45,9	54,1	100,0

Tabela 11. Czy w ciągu ubiegłych 10 lat wykonywał P. jakąś odpłatną pracę w innym kraju przez okres 6 miesięcy lub dłużej?

Kraj	Płatna praca w innym kraju przez okres 6 miesięcy w ciągu ubiegłych 10 lat		
	Tak	Nie	Ogółem
Austria	4,3	95,7	100,0
Belgia	5,6	94,4	100,0
Szwajcaria	5,7	94,3	100,0
Czechy	5,5	94,5	100,0
Niemcy	3,6	96,4	100,0
Dania	5,6	94,4	100,0
Estonia	6,9	93,1	100,0

Kraj	Płatna praca w innym kraju przez okres 6 miesięcy w ciągu ubiegłych 10 lat		
	Tak	Nie	Ogółem
Hiszpania	7,9	92,1	100,0
Finlandia	4,3	95,7	100,0
Wielka Brytania	6,3	93,7	100,0
Grecja	7,7	92,3	100,0
Luksemburg	9,4	90,6	100,0
Norwegia	6,4	93,6	100,0
Polska	7,0	93,0	100,0
Portugalia	5,4	94,6	100,0
Szwecja	5,2	94,8	100,0
Słowenia	4,1	95,9	100,0

W kolejnej, 12 tabeli – a także w zestawieniach zamieszczonych w następnej części artykułu – znajdujemy dane pozwalające udzielić przynajmniej częściowej odpowiedzi na powyższe pytanie. Okazuje się, że aż 46,9% badanych Polaków uważa, że obecna ich praca nie daje im poczucia pewności zatrudnienia i tylko nieznaczna większość badanych (53,1%) wyraża opinię przeciwną. Odsetek Polaków o całkowicie negatywnych opiniach w tej sprawie jest niemal dwukrotnie wyższy niż odsetek wszystkich Europejczyków indagowanych na ten temat. Jedynie obywatele dwóch krajów wyraźnie zbliżają się w swych opiniach do Polaków, a nawet ich przewyższają, chodzi o Greków i Czechów. Szczególnie w tym ostatnim kraju odsetek mających poczucie destabilizacji zatrudnienia jest bardzo wysoki i wynosi ponad 55%.

Jest rzeczą interesującą, że wśród krajów o niskim poczuciu destabilizacji zatrudnienia znajdujemy zarówno przechodzące transformację Słowenię i Estonię (odpowiednio 7,1% „zdecydowanie „zdestabilizowanych” i ponad 1/5 „raczej zdestabilizowanych” oraz 8,9% „zdecydowanie zdestabilizowanych” i 12,3% „raczej zdestabilizowanych”), jak i zamożne rozwinięte kraje europejskie, takie jak Szwajcaria (jedynie 5,2% „zdecydowanie destabilizowanych” i 9,8% „raczej zdestabilizowanych”), Austria (9,2% „zdecydowanie destabilizowanych” i dwa razy tyle „raczej zdestabilizowanych”) czy Finlandia (co dziesiąty „zdecydowanie zdestabilizowany” i 12% „raczej zdestabilizowanych”).

Tabela 12. Proszę odpowiedzieć, na ile są prawdziwe lub nieprawdziwe następujące stwierdzenia dotyczące P. obecnej pracy? Moja praca daje mi pewność zatrudnienia.

Kraj	Moja praca daje mi pewność zatrudnienia				Ogółem
	Zupełnie nieprawdziwe	Jest w tym trochę prawdy	Jest w tym sporo prawdy	Jest całkowicie prawdziwe	
Austria	9,2	18,7	42,7	29,3	100,0
Belgia	11,3	12,1	32,4	44,1	100,0
Szwajcaria	5,2	9,8	41,9	43,2	100,0
Czechy	22,0	33,7	35,5	8,9	100,0
Niemcy	15,6	26,1	38,4	20,0	100,0
Dania	9,6	20,1	38,0	32,3	100,0
Estonia	8,9	12,3	35,5	43,3	100,0
Hiszpania	11,1	23,7	28,2	37,1	100,0
Finlandia	10,2	12,1	41,0	36,6	100,0
Wielka Brytania	10,1	18,0	39,2	32,7	100,0
Grecja	25,7	21,2	21,2	31,9	100,0
Luksemburg	8,5	13,2	30,3	48,0	100,0
Norwegia	9,5	14,3	43,0	33,2	100,0
Polska	21,4	25,5	26,2	26,9	100,0
Portugalia	11,0	31,9	32,7	24,5	100,0
Szwecja	10,7	17,0	41,0	31,4	100,0
Słowenia	7,1	21,7	47,4	23,8	100,0

Afiliacje zawodowe, formy integracji i więzi społeczne

W wynikach badań znajdujemy również dane dotyczące poziomu uzwiązkowienia lub przynależności do innych, podobnych organizacji badanych osób pracujących aktualnie i w przeszłości. Wśród zbadanych 17 krajów Polska lokuje się na trzecim miejscu wśród krajów o najniższym poziomie przynależności związkowej lub przynależności do podobnych organizacji, po Estonii (5,7%), Hiszpanii (7,5%) i tuż przed Czechami (7,8%). Niedaleko za wymienionymi krajami znajdujemy Portugalię i Grecję, dwa kraje o tradycyjnej strukturze zatrudnienia, w których przynależność do związków zawodowych jest również stosunkowo niska (8,5% i 8,6%). Poziom uzwiązkowienia w Polsce stanowi zaledwie 1/3 przeciętnego poziomu dla krajów objętych sondażem. Wśród krajów tych zdecydowanie górują, jeśli chodzi o poziom uzwiązkowienia, cztery kraje skandynawskie, na czele z Danią (63,3%), Szwecją (57,8%), Finlandią (47,7%) i Norwegią (47,2%). Stosunkowo wysoki odsetek uzwiązkowienia notujemy również w Belgii – 1/3 badanych. Kraje postkomunistyczne oraz trzy kraje południowej Europy zdecydowanie obniżają siłę afiliacji związkowych wśród ogółu badanych krajów.

Tabela 13. Czy jest lub był P. członkiem związku zawodowego lub organizacji o podobnym charakterze?

Kraj	Przynależność do związków zawodowych lub innych organizacji o podobnym charakterze			
	Tak, obecnie	Tak, w przeszłości	Nie	Ogółem
Austria	18,4	15,5	66,1	100,0
Belgia	31,5	14,8	53,7	100,0
Szwajcaria	11,5	9,0	79,5	100,0
Czechy	7,8	37,6	54,5	100,0
Niemcy	11,1	21,4	67,5	100,0
Dania	63,3	19,7	17,0	100,0
Estonia	5,7	55,6	38,7	100,0

Kraj	Przynależność do związków zawodowych lub innych organizacji o podobnym charakterze			
	Tak, obecnie	Tak, w przeszłości	Nie	Ogółem
Hiszpania	7,5	9,9	82,6	100,0
Finlandia	47,7	21,1	31,2	100,0
Wielka Brytania	14,5	25,5	60,0	100,0
Grecja	8,6	8,5	82,8	100,0
Luksemburg	33,3	8,1	58,5	100,0
Norwegia	47,2	21,4	31,4	100,0
Polska	7,7	22,3	69,9	100,0
Portugalia	8,5	8,6	82,9	100,0
Szwecja	57,8	23,0	19,2	100,0
Słowenia	20,3	32,1	47,6	100,0

Dwa pytania sondażu dotyczą kwestii siły solidarności i więzi społecznych wśród obywateli badanych krajów europejskich; pierwsze z nich dotyczy skłonności badanych do udzielania pomocy finansowej współobywatelom, drugie zaś – możliwości liczenia na pomoc ze strony współpracowników w zakładzie pracy. Odpowiedzi na te pytania mogą być pewnymi wskaźnikami trwałości takich więzi, kształtowanych bądź w tradycyjnych społecznościach lokalnych, bądź też w środowisku pracy.

Okazuje się, że największy poziom trudności w ewentualnym pożyczaniu pieniędzy deklarują mieszkańcy Słowenii (41,4% bardzo trudne, 29,3% dość trudne), na drugim miejscu jest Grecja (34,9% i 31,8%) i Estonia (33,9% i 36,5%). Najniższy poziom trudności notowany jest w Danii (5,7% bardzo trudne i 8% dość trudne), w Szwecji (7,3% i 11,3%), Norwegii (7,3% i 14,6%), Finlandii (10,6% i 21,1%). Polacy lokują się między tymi dwiema skrajnościami; niemal 15% Polaków deklaruje duże trudności z pożyczaniem pieniędzy, a ponad 35% uważa, że jest to w Polsce dość trudne. Można powiedzieć, że Polska pod tym względem znacznie odbiega w dół od zamożnych i solidarnych społeczeństw skandynawskich, ale znajduje się w znacznie lepszej sytuacji niż „stare” społeczeństwa europejskie, zarówno zamożne (Szwajcaria i Belgia), jak i stosunkowo biedne (Grecja, Portugalia i Słowenia). Dane te warto skonfrontować z cechującym społeczeństwo polskie i opisywanym już

od połowy lat 90. „syndromem braku zaufania” (Sztompka 1996), dotyczącym zarówno instytucji (w tym głównie politycznych), jak i osób indywidualnych, oraz z bardzo wysokim poziomem zaufania społecznego w takich krajach, jak Norwegia, Szwecja, Finlandia czy Dania (Domański 2005).

Tabela 14. Gdyby z jakichś powodów znalazł się P. w bardzo trudnej sytuacji finansowej i musiał pożyczyć pieniędzy aby starczyło na życie, na ile byłoby to łatwe lub trudne?

Kraj	Stopień trudności w pożyczaniu pieniędzy niezbędnych do życia					Ogółem
	Bardzo trudne	Dość trudne	Ani łatwe ani trudne	Dość łatwe	Bardzo łatwe	
Austria	13,3	18,4	37,0	22,2	9,1	100,0
Belgia	18,3	27,3	17,9	27,1	9,5	100,0
Szwajcaria	21,7	27,2	24,4	21,4	5,4	100,0
Czechy	17,8	34,8	30,8	13,0	3,6	100,0
Niemcy	16,2	23,3	31,0	23,0	6,5	100,0
Dania	5,7	8,0	9,8	37,4	39,0	100,0
Estonia	33,9	36,5	16,2	11,1	2,3	100,0
Hiszpania	12,7	29,5	23,1	24,5	10,1	100,0
Finlandia	10,6	21,1	22,6	32,3	13,4	100,0
Wielka Brytania	11,1	18,8	18,1	30,0	21,9	100,0
Grecja	34,9	31,8	16,8	12,6	3,9	100,0
Luksemburg	16,2	20,1	22,2	19,7	21,8	100,0
Norwegia	7,3	14,6	16,2	38,6	23,3	100,0
Polska	14,7	35,6	24,7	21,5	3,5	100,0
Portugalia	22,6	37,9	25,1	13,5	0,9	100,0
Szwecja	7,3	11,3	13,2	44,3	23,8	100,0
Słowenia	41,4	29,3	16,9	8,8	3,7	100,0

Tabela 15. Proszę odpowiedzieć, na ile są prawdziwe lub nieprawdziwe następujące stwierdzenia dotyczące P. obecnej pracy?

Kraj	W razie potrzeby mogę liczyć na wsparcie i pomoc ze strony współpracowników				
	Zupełnie nieprawdziwe	Jest w tym trochę prawdy	Jest w tym sporo prawdy	Jest całkowicie prawdziwe	Ogółem
Austria	7,0	17,9	31,9	43,2	100,0
Belgia	7,1	16,1	38,7	28,1	100,0
Szwajcaria	4,4	10,1	44,4	41,1	100,0
Czechy	6,6	18,8	55,8	18,8	100,0
Niemcy	3,3	22,4	37,9	36,4	100,0
Dania	4,0	10,6	36,6	48,7	100,0
Estonia	10,2	24,6	40,6	24,5	100,0
Hiszpania	7,7	27,5	27,8	37,0	100,0
Finlandia	1,5	12,2	43,1	43,2	100,0
Wielka Brytania	4,8	14,2	39,4	41,5	100,0
Grecja	6,1	21,0	44,2	28,8	100,0
Luksemburg	6,5	11,4	38,3	43,8	100,0
Norwegia	3,8	12,9	38,7	44,6	100,0
Polska	10,8	28,5	32,9	27,8	100,0
Portugalia	5,9	37,6	35,6	20,9	100,0
Szwecja	2,4	16,9	35,4	45,2	100,0
Słowenia	5,2	11,6	52,5	30,7	100,0

W odpowiedziach na pytanie sondażu o wiarę respondentów w możliwość uzyskania wsparcia i pomocy od współpracowników w zakładzie pracy znajdujemy częściowe potwierdzenie stopnia nasilenia więzi społecznych w krajach objętych sondażem, stwierdzonego w poprzednim pytaniu. Okazuje się, że w czołówce ponownie znajdują się kraje skandynawskie, począwszy od Danii (48,7% silnej wiary i 36,6% dość silnej wiary), poprzez Szwecję (45,2% i 35,4%), Norwegię (44,6% i 38,7%)

i Finlandię (43,2% i 43,1%). Bardzo wysoko lokują się również takie kraje, jak Austria i Szwajcaria (odpowiednio 43,2% i 31,9% oraz 41,1% i 44,4%) oraz Wielka Brytania (41,5% i 39,4%). Notowania Polski lokują się znacznie poniżej średniej europejskiej i zbliżają ją do takich krajów, jak Estonia, Grecja i inne, raczej biedne i tradycyjne kraje, w tym m.in. kraje postkomunistyczne.

Struktura władzy i elementy demokracji pracowniczej

W różnych krajach przyjmuje się bardzo różne rozwiązania dotyczące formalnej partycypacji pracowników w decyzjach dotyczących działalności przedsiębiorstwa. Stanowią one pochodną, rezultat, zarówno kultury pracy i stylu zarządzania, jak i stopnia oraz sposobów instytucjonalizacji stosunków pracy. Wszystkie te czynniki powodują, że obraz stosunków władzy, tzn. relacji pomiędzy pracodawcami i pracownikami, zwierzchnikami i podwładnymi, wyłaniający się z kolejnych tabel, prezentujących wyniki „Euro-sondażu” jest dość skomplikowany. Prezentuje on kilka modeli (typów) tych stosunków, ukształtowanych przez działanie wspomnianych wyżej czynników, choć zapewne nie wyłącznie.

Tabela 16. W jakim stopniu kierownictwo w P. pracy pozwala na decydowanie o sposobie organizacji P. dnia roboczego?

Kraj	Zgoda kierownictwa na decydowanie o sposobie organizacji dnia roboczego respondenta											Ogółem
	w ogóle nie mam wpływu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mam decydujący wpływ	
Austria	12,3	2,7	4,1	5,1	3,9	10,7	6,9	9,9	11,7	7,2	25,6	100,0
Belgia	15,2	2,9	2,4	2,2	1,9	6,4	4,5	10,7	17,6	10,1	26,0	100,0
Szwajcaria	9,2	1,8	4,1	3,1	2,3	8,1	5,1	11,9	18,8	10,4	25,2	100,0
Czechy	26,6	9,6	8,5	6,9	4,5	10,0	5,0	5,3	6,4	4,5	12,7	100,0
Niemcy	12,2	4,1	3,6	5,7	4,8	10,2	5,4	9,3	13,6	9,8	21,3	100,0
Dania	4,9	3,1	2,6	2,9	2,6	8,1	4,1	9,3	20,2	16,7	25,4	100,0

Kraj	Zgoda kierownictwa na decydowanie o sposobie organizacji dnia roboczego respondenta											Ogółem
	w ogóle nie mam wpływu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mam decydujący wpływ	
Estonia	18,0	6,8	6,2	6,0	4,6	12,6	5,9	10,3	9,4	6,3	14,0	100,0
Hiszpania	17,3	4,0	5,2	5,1	3,5	9,0	5,7	9,7	11,8	6,9	21,6	100,0
Finlandia	4,8	1,7	2,3	3,3	2,9	5,0	4,9	12,9	20,4	19,2	22,7	100,0
Wielka Brytania	7,1	3,9	5,5	4,0	2,9	9,5	6,1	12,7	16,4	10,3	21,7	100,0
Grecja	23,9	6,2	4,4	3,6	2,7	5,1	3,7	7,2	6,8	6,5	30,0	100,0
Luksemburg	26,6	4,0	4,2	3,7	1,8	10,7	4,0	6,5	8,1	7,7	22,8	100,0
Norwegia	3,8	1,9	2,7	2,6	2,7	6,6	4,3	11,0	19,8	16,4	28,0	100,0
Polska	23,2	5,6	5,0	5,2	3,5	9,8	3,8	7,0	8,4	4,8	23,7	100,0
Portugalia	12,8	5,3	7,1	9,4	6,5	14,1	9,3	8,4	7,0	4,2	16,0	100,0
Szwecja	4,0	1,7	2,2	2,7	1,5	5,7	4,6	10,3	20,6	16,0	30,6	100,0
Słowenia	19,5	5,7	4,5	4,7	3,8	9,3	4,2	7,7	12,0	7,7	20,9	100,0

Tabela 17. W jakim stopniu kierownictwo w P. miejscu pracy pozwala/ło wpływać na ogólne decyzje działalności P. firmy

Kraj	Zgoda kierownictwa na wpływanie na ogólne decyzje dotyczące działalności firmy											Ogółem
	w ogóle nie mam wpływu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mam decydujący wpływ	
Austria	32,2	6,1	6,3	7,1	5,0	11,2	5,6	6,1	5,3	3,6	11,3	100,0
Belgia	32,7	5,2	5,7	4,6	3,5	8,2	6,9	8,6	9,0	3,2	12,6	100,0
Szwajcaria	26,5	6,8	10,5	5,9	4,0	8,4	4,8	7,6	8,3	3,9	13,3	100,0
Czechy	49,5	12,5	6,7	5,0	3,7	5,7	2,9	2,7	2,5	1,3	7,6	100,0
Niemcy	39,8	7,7	7,5	6,1	4,3	7,3	4,0	5,4	5,3	2,2	10,3	100,0
Dania	20,0	7,2	5,1	5,5	4,0	9,9	6,6	9,4	12,4	7,1	12,6	100,0

Kraj	Zgoda kierownictwa na wpływanie na ogólne decyzje dotyczące działalności firmy											Ogółem
	w ogóle nie mam wpływu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mam decydujący wpływ	
Estonia	47,7	12,0	8,6	4,9	3,2	5,7	3,3	4,7	3,0	1,6	5,4	100,0
Hiszpania	26,3	4,9	6,3	5,7	4,4	8,9	6,6	8,3	9,6	4,7	14,4	100,0
Finlandia	16,0	5,1	6,4	6,2	4,8	9,0	8,8	12,3	13,3	6,2	12,0	100,0
Wielka Brytania	18,1	10,1	9,3	7,4	6,8	10,8	7,0	7,5	8,6	3,2	11,1	100,0
Grecja	33,9	7,7	4,5	2,8	2,2	4,6	2,7	4,7	5,6	6,4	25,0	100,0
Luksemburg	53,2	4,4	4,5	4,1	2,9	7,6	2,6	3,6	3,4	2,9	10,9	100,0
Norwegia	10,9	4,0	5,1	4,8	5,3	11,5	7,7	15,1	14,8	8,0	12,7	100,0
Polska	43,8	8,8	4,7	4,4	3,6	7,2	2,6	3,3	3,8	1,7	15,9	100,0
Portugalia	21,7	8,7	7,6	6,9	6,8	14,7	6,6	6,8	4,8	3,0	12,5	100,0
Szwecja	16,6	5,1	7,9	7,1	5,9	12,4	7,4	9,9	11,2	4,7	11,9	100,0
Słowenia	34,5	9,5	8,7	8,4	4,1	8,4	4,7	4,9	6,8	2,6	7,4	100,0

Liczby wykazane we wspomnianych tabelach pokazują, że pierwszy, najbardziej demokratyczny model obejmuje cztery kraje skandynawskie (Norwegia, Szwecja, Finlandia i Dania), w których ponad 3/4 badanych stwierdziło, że kierownictwo zakładów pracy pozwala na decydowanie o sposobie organizacji dnia roboczego, zaś od 44,0% do 57,0% badanych deklaruje wywieranie mniej lub bardziej decydującego wpływu na ogólne – a więc ważne – decyzje dotyczące firmy, w której pracowali.

Nieco mniej demokratyczny model stosunków władzy w zakładach pracy ukształtował się w grupie krajów, do której można zaliczyć Belgię, Wielką Brytanię i Szwajcarię. W krajach tych od połowy do 1/3 badanych deklaruje możliwość samoorganizacji dnia roboczego i niecałe 2/5 badanych twierdziło, że może wywierać wpływ na ogólne decyzje dotyczące działalności ich firmy. Tuż za tymi krajami ułożyły się – gdy chodzi o stopień demokratyzmu stosunków pracy – takie kraje, jak Austria, Luksemburg, Słowenia i Niemcy; w tym ostatnim kraju respondenci deklaruje stosunkowo niski, jak na kraj „współzarządzania”, poziom wpływu na ogólne decyzje (ok. 27,0%).

Do kolejnej grupy krajów, w których stosunki władzy w zakładach pracy mają charakter stosunkowo autokratyczny – i do których można zaliczyć m.in. Polskę – weszły takie kraje, jak Czechy, Estonia, Słowenia i, w mniejszym stopniu, wymienione w poprzedniej grupie Luksemburg i Niemcy. W tych krajach od 2/5 do 3/5 badanych deklaruje brak wpływu na organizację dnia pracy, zaś od 1/2 do 3/4 respondentów – brak jakiegokolwiek wpływu na ogólne decyzje dotyczące zakładu pracy. W Polsce te odsetki wynoszą odpowiednio 2/5 i 2/3.

Do ostatniej grupy można zaliczyć takie kraje Południowej Europy, jak Hiszpania, Grecja i Portugalia, gdzie odsetki deklarujących zarówno wpływ, jak i brak wpływu na omawiane sprawy są dość wyrównane, co da się chyba wytłumaczyć wysokim udziałem respondentów pracujących na własny rachunek i/lub w firmach rodzinnych.

Występująca w Polsce słaba instytucjonalizacja stosunków pracy jest okolicznością przymuszającą pracowników do większej ugodowości i kooperatywności wymuszonej, wzmacnianej przez wysoki poziom bezrobocia. Pracownicy w stosunkach pracy są głównie uczestnikami biernymi. Następuje ograniczenie zasięgu działania lub całkowita eliminacja instytucji powołanych przez pracowników do obrony i/lub realizacji ich interesów, takich jak związki zawodowe czy rady pracownicze; nawet spółki pracownicze, uznawane przez część środowiska neoliberalnego za „socjalistyczny przemyt”, ewoluują w kierunku autorytarnych form zarządzania.

Próby wprowadzenia do polskich przedsiębiorstw przedstawicielstw pracowniczych w oparciu o dyrektywy UE traktowane są jako pomysły „podejrzane”, ze swej natury bałamutne i szkodliwe. Pojawiające się w massmediach informacje o gromadzonych przez PIP faktach łamania prawa pracy, wypadkach przy pracy, czy nie wypłacaniu wynagrodzeń, nie wywołują zdecydowanych działań ze strony instytucji państwowych ani związków zawodowych. Degradacja partycypacji i instytucjonalnej reprezentacji przyczyniły się do tego, że stosunki pracy uległy w Polsce deregulacji. Przy słabości i bierności związków zawodowych pojawił się w środowisku pracowniczym klimat rezygnacji z wartości partycypacyjnych. Pracodawca nie musi się liczyć z koniecznością realizacji zasad reprezentacji interesów pracowniczych, a tym bardziej jakichkolwiek form partycypacji.

Demokracja pracownicza nie jest więc praktyką powszechnie akceptowaną w funkcjonowaniu firm. Warto wszakże zauważyć, że znajduje ona swoje miejsce w gospodarkach lepiej rozwiniętych i bardziej efektywnych.

Zakończenie

Przemiany zachodzące w Polsce w sferze pracy czy też szeroko rozumianych stosunków pracy na tle przemian w innych krajach europejskich można, jak to wskazaliśmy już we wstępie do niniejszego artykułu, interpretować odwołując się do koncepcji C. Offego tzw. zdeorganizowanego kapitalizmu lub też koncepcji S. Lasha i J. Urrego – końca zorganizowanego kapitalizmu. Jak pisaliśmy, koncepcje te zwracają uwagę na fakt, że cywilizacyjne procesy związane z najnowszą fazą rozwoju kapitalizmu powodują zakłócenia w funkcjonowaniu instytucji, które wcześniej służyły bądź miały służyć zapewnieniu stanu równowagi między kapitałem a pracą. Rzecz w tym, że wspomniane procesy do niedawna w ogóle nie występowały w polskiej gospodarce, a obecnie jesteśmy świadkami ich początkowej fazy, związanej z włączaniem się Polski w międzynarodowe procesy integracyjne. Natomiast pojawienie się w polskiej gospodarce szerokiej sfery niezorganizowanego kapitalizmu, pozbawionego instytucji regulujących stosunki między kapitałem a pracą, stanowi przede wszystkim rezultat szybkiego i dynamicznego procesu tzw. prywatyzacji założycielskiej, która powołała do życia w ciągu ostatnich 16 lat kilka milionów drobnych podmiotów gospodarczych. Jest również prawdą, że zanikanie związków zawodowych w części firm było i jest związane z przekształceniami własnościowymi, które były i są ich udziałem.

Wspomnianych koncepcji nie można zastosować do polskich warunków w całej rozciągłości; zgodnie z nimi bowiem, gospodarka kapitalistyczna przechodziła trzy zasadnicze fazy, jeśli uwzględnić charakter stosunków pracy. Pierwszą fazę stanowił kapitalizm liberalny, określany przez niektórych ekonomistów jako „dziki kapitalizm”. Fazą drugą był kapitalizm zorganizowany, oparty na szeroko rozumianych kontraktach społecznych między kapitałem a pracą, planowaniu i interwencjonizmie. Faza trzecia, w którą wkroczyły kraje Zachodu to „koniec kapitalizmu zorganizowanego” (Hirszowicz 1986: 85). Przy czym „dezorganizacja ekonomiczna pociąga za sobą dezorganizację społeczeństwa obywatelskiego wyrażającą się we fragmentacji i mnożeniu grup interesów, z czym idzie w parze dezorganizacja instytucjonalna i kulturowa...” (Hirszowicz 1986: 85–86).

Powyższa periodyzacja może być zastosowana do warunków polskich w stopniu ograniczonym. Można raczej mówić o współistnieniu wyróżnionych form stosunków pracy: niewątpliwie istnieją enklawy „dzikiego kapitalizmu”, jak na razie słabo zbadane, a równocześnie

istnieje jeszcze sfera zinstytucjonalizowanych stosunków między pracodawcami i pracownikami, przy czym stanowi ona głównie dziedzictwo poprzedniego systemu, a szczególnie jego końcowej fazy. Jest również faktem, że ulega poszerzeniu sfera niezorganizowanego kapitalizmu, przy czym nie jest wykluczone, że w miarę, jak małe firmy będą rosły i przechodziły do kategorii „średnich” lub „średnio dużych” mogą w nich pojawić się związki zawodowe lub inne formy przedstawicielstw pracowniczych. Poza zdolnością pracowników do samoorganizacji, pewną rolę mogą tu odegrać istniejące związki zawodowe, a także prawodawstwo, które będzie musiało przyswoić i w jakimś stopniu wdrożyć regulacje prawne obowiązujące w tym zakresie w krajach Unii Europejskiej.

Polski rynek pracy wydaje się być na tle europejskim mało atrakcyjny. Nie można spodziewać się silnego napływu chętnych do podejmowania pracy w Polsce (jeśli nie liczyć obywateli części krajów post-sowieckich). Wprost przeciwnie, należy się liczyć z dalszym odpływem pracowników z polskiego rynku pracy. Prawdziwym wyzwaniem będzie zjawisko „drenażu mózgów”, czyli przechwytywania najlepiej wykształconych polskich pracowników przez te kraje Zachodu, które zaoferują im najlepsze warunki pracy i płacy. Jest rzeczą możliwą, że stopniowo zmusi to polskich pracodawców do większej troski o swoich podwładnych i porzucenia zgubnej, na dalszą metę, filozofii zarządzania zasobami ludzkimi, zakładającej przede wszystkim ograniczanie tzw. kosztów pracy i nie widzącej potrzeby – czy wręcz konieczności – pomnażania i wykorzystywania tzw. kapitału ludzkiego, szczególnie intelektualnego.

Niemal cały zaprezentowany w artykule materiał empiryczny pozwala stwierdzić, że Polska, podobnie jak inne kraje postkomunistyczne, nie uporała się z zasadniczym dla przyszłości naszych społeczeństw i państw problemem, którego istota sprowadza się do sposobów i środków zintegrowania szeroko rozumianej „klasy pracującej” z nowym systemem gospodarczym i politycznym. Zjawiska z zakresu poziomu, struktury i destabilizacji zatrudnienia, utrzymywania się wysokiego poziomu bezrobocia, „socjalizacji”, budżetów gospodarstw domowych, marginalizacji szeregu grup i środowisk społecznych, szczególnie młodych – to wszystko symptomy występowania tej kwestii, która może być nazwana „kwestią socjalną”, ale której konsekwencje przenoszą się już coraz wyraźniej do sfery politycznej. Wyartykułowany w ostatnich miesiącach podział na „partie liberalne” i „partie socjalne” oraz wszystkie konwulsje i konflikty z tym związane wskazują na to, że również liderzy polityczni i państwowi nie mogą dłużej nie dostrzegać powyższej kwestii, licząc, że zostanie ona rozwiązana dzięki działaniu mechanizmów

rynkowych lub, szerzej, gospodarczych. Kilkunastoletnie, negatywne doświadczenie w coraz większym stopniu zmusza nas do poszukiwania nowej syntezy środków i sposobów – w tym także politycznych – rozwiązywania tej kwestii. Wygląda na to, że spora grupa krajów europejskich, w tym także Polska, zmuszona będzie do głębokiej rewizji wypracowanej i stosowanej przez ostatnie kilkanaście lat doktryny transformacji, kładącej nacisk, z jednej strony, na spontaniczne procesy dostosowawcze, z drugiej zaś – transfer wzorów instytucjonalnych i środków materialnych ze „starej” Europy i, szerzej, „starego świata”. Otwiera to przed krajami naszej sfery konieczność bardzo poważnej debaty na temat zasad i mechanizmów przekształcania gospodarczej i społecznej rzeczywistości.

Bibliografia

- Domański, H. (2005). Państwo to nie my, w: *Polityka*, nr 4(2533), 10 grudnia
- Gardawski, J., Gąciarz, B., Mokrzyński, A., Pańków, W. (1999). *Rozpad bastionu. Związki zawodowe w prywatyzowanej gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwo ISP.
- Golinowska, S. (red.). (2005). *Raport społeczny Polska 2005*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji F. Ebarta.
- Hirszowicz, M. (1998). *Spory o przyszłość*. Warszawa: Wyd. IFiS PAN.
- Jarosz, M. (red.) (2005). *Polska. Ale jaka?* Warszawa: Oficyna Naukowa, ISP
- Kozek, W. (red.) (2003). *Instytucjonalizacja stosunków pracy w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Scholar.
- Lash, S., Urry, J. (1987). *The End of Organized Capitalism*. Oxford: Polity Press.
- Offe, C. (1985). *Desorganised Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Ost, D., (2001). *Workers after Workers/ States. labor and Politics in Post communist Eastern Europe*. Edited by Stephen Crowley and David Ost. Rowman and Littlefield Publishers, inc. Lanham. Boulder. New York. Oxford
- Sztompka, P. (1996). Trust and Emering Democracy: Lessons from Poland. „International Socjology” 11(1)

Julian Daszkowski

Teoretyczne i praktyczne aspekty motywacji płacowej w gospodarce polskiej

1. Miejsce analiz motywacyjnych w ekonomii i zarządzaniu

Choć istnieją współczesne podręczniki zarządzania całkowicie pomijające problematykę motywowania, to w większości opracowań motywowanie jest uznawane za jedną z podstawowych funkcji czy dziedzin zarządzania lub ważny składnik funkcji przywództwa. Nie zawsze zresztą ocena taka jest przedstawiana jasnymi i wyraźnymi sformułowaniami, bo czasem wynika ona ze struktury i objętości przeznaczonej na omówienie motywowania w publikacji zbiorowej lub autorskiej.

Praktyczne rozpoznanie znaczenia motywacji płacowej dla pracowników najemnych przypisuje się Taylorowi (1913) w końcu XIX wieku, a możliwość wykorzystywania innych, pozaekonomicznych czynników motywujących rozpoczęli propagować Elton Mayo i jego współpracownicy (Mayo 1933; Roethlisberger, Dickson 1939) w latach 30. XX wieku. Konflikt obu takich nurtów do dzisiaj znajduje odzwierciedlenie w literaturze zarządzania, ale ma on prawdopodobnie pozorny i pozabawiony podstaw charakter (Daszkowski 2002: 17 – 21).

Próby zrozumienia mechanizmów motywowania podejmowano przede wszystkim w ramach psychologii teoretycznej i stosowanej, tworząc jednak niekiedy koncepcje o trafności znacznie mniejszej od ich popularności. Dotyczy to przede wszystkim teorii hierarchii potrzeb zaproponowanej przez Masłowa (1990) oraz dwuczynnikowej teorii motywacji Herzberga et al. (1959). Teoretyczna i empiryczna dyskwalifikacja psychologicznego sensu chwytliwych teorii nie przeszkadza w ich nieustannym przywoływaniu, bowiem niefalsyfikowalna teoria Masłowa ekonomistom wydaje się odpowiednikiem koncepcji użyteczności krańcowej, a selektywne i stronnicze kwalifikowanie wyników jest w gruncie rzeczy jedyną podstawą dwuczynnikowej teorii motywacji Herzberga.

Koncepcje motywowania są integralnie związane z całością psychologii pracy oraz innych nauk behawioralnych. Włączenie ich do nauk zarządzania jest najwyraźniejsze we wszelkich opracowaniach dotyczących kierowania i administrowania ludźmi lub, jak to się teraz nazywa, zarządzania zasobami ludzkimi czy zarządzania potencjałem społecznym. Trzeba zresztą przyznać, że w starszych polskich publikacjach o psychologii pracy tematu motywowania nie poruszano lub wspomniano o nim tylko marginalnie, a problematyki płac aż do niedawna w światowej literaturze psychologicznej nie uważano za obszar badawczy (Heneman et al. 2001; Werner, Ward 2004).

Do lat 80. XX wieku wyniki analiz mechanizmów motywowania nie znajdowały prawie żadnego odzwierciedlenia w modelach nauk ekonomicznych zarówno w skali mikro, jak i makro. Zakładano tylko, że podnoszenie płacy prowadzi do krótkoterminowego zwiększenia podaży pracy i w niemal każdych okolicznościach do następujących wskutek tego długoterminowych negatywnych konsekwencji w rodzaju bezrobocia, ograniczenia produkcji lub nasilającej się inflacji. W mikro- i makroekonomii nie przyswajano albo nie poddawano dyskusjom motywacyjnych koncepcji ugruntowanych już w naukach zarządzania i w psychologii (Frey, Benz 2002; Lewin 1996), mimo kwestionowania koncepcji „człowieka ekonomicznego”. Twierdzono nawet wprost, że „postawy robotników nie da się włączyć do formalnego modelu”, a „ekonomiści (...), podejmując ważny problem praktyczny, opracowują przede wszystkim te jego aspekty, które można sformalizować i tym samym potraktować w sposób rygorystyczny, inne aspekty problemu załatwiając następnie przez machnięcie ręką” (Mayer 1996: 171, 34). Swojego rodzaju wyjątkiem była należąca do ekonomik szczegółowych ekonomika pracy (Helfgott 1980; Borjas 1996), uważana jednak raczej za techniczne wsparcie administrowania płacami. Problematyka samej struktury wynagrodzeń oraz ich związku z finansami przedsiębiorstwa

została także włączona do specjalizacji nazywanej ekonomią lub ekonomiką organizacji czy przedsiębiorstwa, rozwiniętej pod wpływem opublikowanego w roku 1937 artykułu Coase'a *The nature of the firm* (Encinosa et al. 1997).

W napisanej w 1994 roku książce (Snowdon et al. 1998, zob. też Botwinick 1992: 52 – 61) przytaczane są jako istotne opinie Gordona, że teoria płacy wydajnościowej jest „ostatnim krzykiem mody lat osiemdziesiątych” (s. 324) i Stanleya Fischera, że hipoteza płacy wydajnościowej jest głównym przyczynkiem wniesionym do rozwoju makroekonomii przez nową literaturę keynesowską (s. 48). Teoria lub hipoteza płacy wydajnościowej ma zawierać sugestię, że **„wydajność (wysiłek lub efektywność) robotnika nie jest niezależna od płacy, a raczej płaca realna i wysiłek robotnika są przynajmniej w pewnym sensownym przedziale współzależne”** (s. 324, kursywa w oryginale).

Powyższe opinie zmusza do zadumy nad aktualnością dziewiętnastowiecznego oskarżenia ortodoksyjnej ekonomii o to, że „winna była również niedostrzegania zmian w psychologii, socjologii i antropologii oraz budowania modeli wykorzystujących nienaukowe koncepcje ludzkiej natury i zachowania się” (Landreth, Colander 1998: 481 – 482).

Wydaje się zatem, że do ostatnich dekad XX wieku ani makroekonomia, ani mikroekonomia nie uwzględniały problematyki motywacyjnej w sposób użyteczny dla zarządzania. Motywacja w ekonomii dotyczyła decyzji o podziale dorosłego życia jednostki na czas pracy i czas wolny, obejmujący niekiedy dobrowolne lub przymusowe bezrobocie. Kryteria podziału miały być wyznaczone przez rynkową stawkę realnej płacy za homogeniczną pracę na tle alternatywnych źródeł dochodu, zwłaszcza zasiłkowych. Stawkę płacy z kolei utożsamiano z krańcową wartością wytwarzanych dóbr, która to wartość krańcowa odzwierciedlała stan technologii oraz rynkową grę podaży i popytu na wytwarzane dobra.

Zarysowane w poprzednim akapicie relacje były modyfikowane i rozbudowywane przez ekonomistów po to, aby teoria wykazywała lepszą zgodność z rzeczywistością, nie zaś po to, aby zoptymalizować motywację zatrudnionych. Nie jest to wcale pretensja do ekonomii, gdyż ma ona własny zakres, cele i metody, lecz stwierdzenie faktu ograniczonej dotychczas użyteczności tej nauki w wydzielonym z niej obszarze zarządzania.

Dodatkową przeszkodą jest wpływanie na płacę kilku bardzo różnych obszarów praktycznej działalności: o kosztach pracy decyduje podlegający ekonomii rynek licznych przedsiębiorstw, o relacjach między kosztami pracy a rozkładem płac – zarządzanie wewnątrz przedsiębiorstwa, o różnicy między płacą brutto i netto – polityka państwa,

a wreszcie indywidualna efektywności takich wpływów zależy od badanych przez psychologię motywacji pracowników, którzy dostosowują się do struktur społecznych, badanych przez socjologię. Nie można zatem analizować należących do zarządzania motywacyjnych funkcji rozkładu płac w całkowitym oderwaniu od wymienionych wyżej czynników.

2. Psychospołeczne założenia niektórych ekonomicznych teorii płac

Współczesny zbiór poglądów ekonomistów na płace został już kilkakrotnie przedstawiony w literaturze polskiej (Kwiatkowski 2002; Kryńska et al. 1998; Romer 2000; Snowden et al. 1998; Wojtyna 2000; Stiglitz 2004). Poglądy takie, jak wskazano wyżej, odzwierciedlają raczej początkowe fazy przyswajania sobie przez ekonomistów idei związku między płacą a wydajnością pracowników. Chodzi o ustalanie, jak taki związek może wpłynąć na dotychczasowe modele makroekonomiczne, co trzeba zmodyfikować, co zastąpić lub usunąć, co dodać i w jaki sposób to wszystko zbliża lub oddala teorie od rzeczywistości.

W modelach makroekonomicznych reprezentantem rzeczywistości są tak zwane „stylizowane fakty”, czyli obraz ogólnych prawidłowości zidentyfikowanych w statystycznych cechach ekonomicznych szeregów czasowych (*The New Palgrave* 1996: 535 – 536). Niezgodność neoklasycznych teorii ekonomicznych ze stylizowanymi faktami rynku pracy do lat 80. XX wieku obejmowała wyższy niż to wynika z teorii poziom płac, ich mniejszą niż przewiduje teoria współzmienną z koniunkturą (sztywność płac), duże zróżnicowanie płac podobnych pracowników przy podobnych pracach oraz trwałe bezrobocie bez obniżania płac, mimo sugerowanej przez teorię możliwości lub wręcz konieczności takiego zabiegu. Z punktu widzenia filozofii nauki (Losee 2001) czy naukoznawstwa są to oczywiste anomalie (Kuhn 2001: 102), chociaż wciąż nie są jasne przyszłe konsekwencje ich dostrzeżenia. Mogą one być bowiem zaabsorbowane w teoriach makroekonomicznych (tak, jak perturbacje orbity planety Uran potwierdziły w rezultacie koncepcję Newtona przez wynikające z tej koncepcji trafne przewidywanie istnienia nie znanej wcześniej planety) lub mogą zmusić do zmiany paradygmatów we wszystkich co najmniej dwudziestu jeden ich abstrakcyjnych znaczeniach (Zamecki 1988: 238), rozumianych czasem jako style myślenia (Fleck 1986) (tak, jak perturbacje orbity planety Merkury w kilkadziesiąt lat po ich zauważeniu stały się jednym z decydujących argumentów za odrzuceniem koncepcji Newtona). Obecnie jednak teorie

makroekonomiczne wokół swojego „twardego rdzenia” są otoczone tak silnym „pasem ochronnym” (terminologia zaproponowana przez Lakatosa 1995: 71 – 81), że anomalie nie są traktowane jako falsyfikatory teorii w sensie postulowanym przez Poppera (2002; 1999), lecz włączane w strukturę teorii przy pomocy hipotez, o których nie można jeszcze orzec, czy nie są krytykowanymi przez wszystkich cytowanych w tym akapicie autorów hipotezami *ad hoc*.

Literatura ekonomiczna wskazuje na Roberta Solowa jako na pierwszego ekonomistę, który w publikacji z 1979 roku (Solow 1979 za: Blaug 1995) wyprowadził teoretyczne konsekwencje z założenia o związku między płacą a wydajnością. Przyjął on, że w pewnym zakresie istnieje taki poziom płacy, przy którym stosunek wydajności do kosztów pracy osiąga maksimum. Jeżeli zatem pracodawca maksymalizuje taki stosunek zamiast, jak wcześniej uważano, minimalizowania kosztów, to wysokość płacy może przewyższać teoretycznie wyznaczoną płacę rynkowej równowagi.

Teza Solowa wydaje się ponownym odkryciem o niemal sto lat wcześniejszej dyrektywy Taylora (stosowanie wysokich płac przy niskich kosztach pracy¹). Oczywiście, w przeciwieństwie do Solowa, Taylor nie modelował wpływu realizacji takiej dyrektywy na zjawiska makroekonomiczne, choć głęboko wierzył, że będzie on pozytywny.

Jeden z artykułów opublikowanych przed 1979 rokiem (Beckler, Stigler 1974) zawierał model, który dał się potem zinterpretować jako najwcześniejsza w ekonomii wersja motywacyjnego wyjaśnienia większego niż w teorii poziomu płac (Shairo, Stiglitz 1984). Założono bowiem, że pracownik w razie braku kontroli może wykazywać skłonność do lenistwa i bumelowania (*shirking*) lub nawet wykroczeń i sabotażu (*malfeasance*). Jednocześnie ciągła i pełna kontrola jest tak trudna i kosztowna, że w wielu przedsiębiorstwach praktycznie niemożliwa, a zatem musi być zastąpiona kontrolą wyrzykową. Tak więc wykrycie przez pracodawcę ewentualnych „niedociągnięć” pracownika zdarza się rzadziej niż one występują. Prawdopodobieństwo ujawnienia „niedociągnięć” w miesiącu n wynosi p , a konsekwencją tego jest zwolnienie pracownika otrzymującego wtedy wynagrodzenie W_n . Pracownik ocenia wartość ukrytego uchylania się od pracy na $X > 0$, przy czym w razie zwolnienia otrzyma łatwo dostępny dochód $V_n < W_n$ (wynagrodzenie o poziomie rynkowym w innej pracy lub zasiłek dla bezrobotnych).

¹ *High wages with low labor cost* – Taylor (1949: 46); w tłumaczeniu Szumlakowskiej z 1926 roku „wysokie wynagrodzenie i niskie koszty produkcji” (Taylor 1926: 28); w tłumaczeniu Łypacewicza z 1972 roku „stosowanie wysokich płac przy niskim koszcie robocizny” (Kurnal 1972: 43).

Powyższe założenia pozwalają obliczyć oczekiwaną wartość markowania pracy: gdy nie zostaje ono wykryte, to pracownik z prawdopodobieństwem $1-p$ uzyskuje W_n+X , w przeciwnym zaś razie z prawdopodobieństwem p przechodzi na niższy poziom V_n . Jeżeli pracownik jest solidny, to z całą pewnością ma zasługiwać na W_n . Wartości oczekiwane w przypadku uczciwości i nieuczciwości są równe:

$$W_n = (1-p)(W_n + X) + pV_n$$

co wyznacza W_n jako funkcję uwzględnianych czynników:

$$W_n = V_n + \frac{1-p}{p}X$$

Wyrażenie $[(1-p)/p]X$ daje wartość **koniecznej** premii za solidność, podwyższając płacę ponad rynkowy poziom i różnicując ją między stanowiskami o zmieniającym się prawdopodobieństwie stwierdzenia bumelowania w razie jego wystąpienia. Jeżeli zatem nie można wpływać na p oraz X , to instrumentem obniżania płacy motywacyjnej staje się obniżanie środkami polityki makroekonomicznej łatwo dostępnego dochodu V_n , czyli płacy minimalnej i zasiłku dla bezrobotnych.

Sumując odpowiednio zdyskontowane wynagrodzenia w kolejnych okresach i postulując dodatkowe charakterystyki funkcji i parametrów (np. możliwość rozwikłania funkcji złożonych lub nieskończoną długość życia), dochodzą do coraz bardziej rozbudowanych wniosków o roli tak ustrukturalizowanej płacy w makroekonomicznych relacjach i wskaźnikach gospodarczych. W szczególności ważną rolę w powstrzymaniu pracowników przed grożącym zwolnieniem markowaniem pracy miałyby odgrywać fundusze emerytalne lub odprawy, do korzystania z których traciłaby prawo osoba wyrzucona dyscyplinarnie. Ten rodzaj analizy jako jedyne dodatkowe założenie psychospołeczne przyjmuje ogólną skłonność zatrudnionych do bumelowania, któremu w razie braku efektywnej kontroli w pewnej mierze zapobiega groźba utraty płacy wyższej od rynkowej.

Robert Solow w wystąpieniu na 92. spotkaniu American Economic Association mocno podkreślił możliwość oddziaływania czynników socjologicznych na parametry ekonomiczne, co powodowałoby przyjmowanie przez nie wartości innych, niż to wynika z modeli czysto ekonomicznych (Solow 1980: 3). Janet Yellen (żona Akerlofa) sądzi, że pierwszy model wiążący zmienne socjologiczne z relacją między płacą a wydajnością przedstawił jej mąż (Yellen 1984; Akerlof 1982).

Ten pierwszy model Akerlofa był próbą alternatywnej interpretacji jednego z badań Homansa (1954), późniejszego współtwórcy socjologicznej teorii wymiany społecznej, która może być traktowana jako

zsocjologizowana wersja podstawowych założeń ekonomii rynkowej w odniesieniu do niewymienialnych na rynku ludzkich zachowań, poglądów i odczuć. Teoretyczną podstawą interpretacji Akerlofa było przekonanie, iż zjawisko stałego przekraczania norm pracy przez zatrudnionych z jednoczesnym nie podnoszeniem tych norm przez zatrudniających i wypłacaniem wynagrodzeń wyższych od rynkowych jest wymianą wzajemnych podarunków między zatrudniającymi a zatrudnionymi. Wielkość podarunków zaś jest kształtowana przez społeczne normy uczciwej (*fair*) płacy i pracy.

Taka dziwnie na pierwszy rzut oka wyglądająca koncepcja wywodzi się z prac antropologów społecznych, a przede wszystkim z klasycznego opracowania Marcela Maussa². Wydaje się jednak, że Akerlof nie wziął pod uwagę tego, co Lévi-Strauss (1967) znacznie wcześniej ujął słowami (s. 107):

„Mauss zamierzał wykazać (...), że w społeczeństwach pierwotnych wymiana występuje w większym stopniu w postaci wzajemnych darów niż w postaci transakcji; po drugie, że te wzajemne dary odgrywają o wiele ważniejszą rolę w tamtych społeczeństwach aniżeli w naszym własnym; w końcu, że ta pierwotna forma wymiany nie posiada wyłącznie charakteru ekonomicznego i nie jest w swej istocie ekonomiczna, lecz jest tym, co Mauss trafnie nazywa „całościowym faktem społecznym”, czyli takim, który posiada jednocześnie znaczenie społeczne i religijne, magiczne i ekonomiczne, użytkowe i uczuciowe, prawne i moralne.”

Akerlof odniósł koncepcję wymiany darów do zupełnie innych warunków społecznych i w gruncie rzeczy sprowadził ją do normy wzajemności (Gouldner 1960), która jest ważnym, ale tylko częściowym elementem właśnie raczej wymiany, niż funkcjonalnie znacznie ważniejszego krążenia darów. Jednak sformalizowana postać prezentacji była zgodna z normami czasopism ekonomicznych i nie przypominała humanistycznego wodolejstwa. Relacje między zmiennymi i parametrami zostały wyprowadzone zgodnie z metodologicznymi zasadami nauk ekonomicznych, przez co odstępstwa od kanonicznych wówczas w ekonomii rezultatów stały się akceptowalne, zwłaszcza że nieco lepiej pasowały do stylizowanych faktów.

Czysto psychospołeczny jest jednak w ortodoksyjnej ekonomii pewien wcześniejszy nurt, którego inicjatorzy nie powoływali się na socjologów ani psychologów. O ile spostrzeżenie, że akcjonariusze są na ogół bogatsi niż pracownicy należy do powszechnej myśli obiegowej, to

² Mauss (1973); przekład z „*Anné Sociologique*” 1923 – 1924; przekład angielski przywoływany przez Akerlofa: *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*, translated by Ian Cunnison, Cohen and West 1954, London.

niebanalny jest wniosek, że z tego powodu pracownicy nie tylko muszą, ale też chcą unikać ryzyka bardziej niż czynią to przedsiębiorstwa (Baily 1974). Wskutek tego przedsiębiorstwa oferują swoim pracownikom nie tylko zatrudnienie, ale też „ubezpieczenie” od koniunkturalnych wahań teoretycznej „stawki płacy jako ceny pracy”. Ubezpieczenie to w stosunku do płacy pracowników jest niemal bezwarunkowe, lecz znacznie słabiej obejmuje ono sam fakt zatrudnienia. Płaca jest więc „sztywna”, a liczba zatrudnionych zmienna.

Opisaną relację nazwano w literaturze ekonomicznej (Azariadis 1975) „domyślnym kontraktem” (*implicit contract*). Taki kontrakt jest domyślny dlatego, że w żadnym formalnym dokumencie (szerzej w żadnej czynności prawnej) nie ujęto jego postanowień, a mimo tego są one powszechnie realizowane. Formą „ubezpieczenia” w umowie o pracę stają się te klauzule, które wykluczają zmianę stawek płacy przez określony czas lub zapewniają ich indeksację. Koncepcja „domyślnych kontraktów” przedstawia na gruncie ekonomii propozycję teoretycznego uzasadnienia dla zawierania tego typu umów, bo fakt ich zawierania jest oczywisty. Jest to zatem „społeczny wzorzec zachowań” i jako taki należy do kategorii badanych przez socjologię lub przez prawo, które zdaniem Llewellyna z 1931 roku „dostarcza ogólnej wskazówki co do zakresu dopuszczalnych różnic” w relacjach między jednostkami i grupami (według Williamson 1998: 18).

Pojęcie domyślnego kontraktu jako niesformalizowanego zbioru oczekiwań dołączanego do formalnej przynależności organizacyjnej jest w psychologii od lat przypisywane Argyrisowi (Makin et al. 2000: 10 – 15), który użył nazwy „kontrakt psychologiczny” i zdefiniował jej znaczenie w publikacji z 1960 roku. Występujące w literaturze ekonomicznej znaczenie odnosi się zatem do pewnego tylko aspektu tego pojęcia, choć oczywiście prowadzi do ekonomicznych wniosków dalece wykraczających poza socjologię i psychologię.

Niesformalizowane, lecz uznane za powszechne pozaekonomiczne oczekiwania kolejnego szczególnego rodzaju włączono do tak zwanej koncepcji *insider-outsider*. Według często cytowanego opisu tej koncepcji (Lindbeck et al.), pracownicy już zatrudnieni w przedsiębiorstwie mogliby odmówić współpracy z nowo zatrudnionymi, gdyby ci ostatni zgodzili się na płacę niższą od tej, którą otrzymywano przed ich przyjęciem. Co więcej, pracownicy tacy podlegali by nękanii i szykanom (*harassment*), co razem obniżyłoby przewidywaną efektywność nie tylko ich, ale także efektywność szykanujących lub odmawiających rzeczywistej współpracy.

Samo przewidywanie możliwości takich zachowań ma skłaniać starających się o pracę do zrównywania aspiracji płacowych z istniejącym

poziomem wynagrodzeń, a nie z teoretycznym w danym momencie poziomem rynkowym. Z tego też powodu pracodawcy rezygnują z większości działań na rzecz zatrudniania nowych pracowników z niższą płacą, gdyż nie tylko trudno jest ich znaleźć, ale także ich przyjęcie znacząco obniża efektywność pracy zespołowej. W sumie koszty i straty w rotacji mogłyby przewyższyć korzyści z zatrudnienia pracowników o niższych płacach, zwłaszcza że po krótkim czasie staliby się oni „dawniej zatrudnionymi”.

Zawile wzory i wykresy wyprowadzane przez badaczy tej koncepcji mają realną moc tylko wtedy, gdy leżące u ich podstaw psychospołeczne założenia odzwierciedlają mechanizm szeroko rozpowszechniony, a nie zaledwie incydentalnie notowany. Proponowanie obniżenia kosztów rotacji i zmniejszenia wpływu zatrudnionych na poziom ich płac na podstawie analizy ekonomicznej odchodzi zupełnie od obszaru społecznego, w którym też zaistnieją wartości pozaekonomicznej analizy koszty i skutki takich działań (w szczególności zmiana struktury indywidualnych motywacji poprzez redukcję dążeń i rozbudowę na ich miejscu skłonności do unikania coraz obszerniejszej klasy zachowań). Narzucający się pomysł, aby wykluczyć między pracownikami wymianę informacji o płacach, także należy do repertuaru dyrektyw wynikających z tej koncepcji.

Pojęcie wpływu na własną płacę jako szczególnego efektu generalnego poziomu możliwości oddziaływania jest kluczowym elementem koncepcji władzy menedżerów organizacji (*managerial power*). Wychodząc z prostej definicji władzy (*power*), która ma być zdolnością konkretnej jednostki ludzkiej do realizowania swojej woli (Finkelstein 1992; Weber 2002: 39)³, założono dodatkowo, że tak rozumiana władza na wyższych pozycjach w hierarchii organizacyjnej jest większa niż na niższych, choć nie bezwarunkowo. Jest to bowiem modyfikowane przez na przykład zasób aktywów przedsiębiorstwa w osobistym posiadaniu lub sposób kontrolowania i wykorzystywania informacji ważnych dla przedsiębiorstwa i jego struktury wewnętrznej. Oczywistą konsekwencją takich założeń jest oczekiwanie, że wysokość płacy i pozycja w hierarchii organizacyjnej są ze sobą ściśle i pozytywnie powiązane (Lambert et al. 1993), choć badania na ten temat prowadzono niemal wyłącznie w stosunku do górnych szczebli zarządzania.

Mocniejsze nawet przewidywania, ale z innym uzasadnieniem wynikają z „turniejowej koncepcji płac”. Autorzy tej koncepcji wyszli z założenia, że dla większości stanowisk pracy nie jest możliwe lub opłacalne

³ Władza oznacza szansę przeprowadzenia swej woli, także wbrew oporowi, w ramach pewnego stosunku społecznego, bez względu na to, na czym ta szansa polega.

określanie efektywności jednostki na skali interwałowej, która pozwalałaby ustalić, o ile *tournament theory* jeden pracownik jest lepszy od drugiego (Lazear et al. 1981; Rosen 1985). Łatwiej natomiast, zdaniem autorów, jest stwierdzić po prostu, że jeden pracownik jest lepszy od drugiego, co oznacza ocenianie ich na skali porządkowej. Dokonywane co pewien czas porównanie dwu pracowników dla celów awansu płacowego nazwano „turniejem”, w którym wygrany otrzymuje podwyżkę i prawo startu w następnym „turnieju”, przegrany zaś odpada z dalszych porównań i pozostaje przy swojej płacy.

Osiągnięta pozycja organizacyjna i płacowa jest wyznaczona przez serię wygranych „turniejów”; szansa na przyszły awans wynika z braku uprzedniej porażki, jedna porażka zaś stabilizuje przegranego na zajmowanej przed porażką pozycji. Jest to koncepcja, która wymaga, aby stawki dla jednostki przystępującej do coraz to nowych turniejów rosły w tempie wykładniczym i dochodziły do ekstremalnego poziomu na szczycie hierarchii, o czym wszyscy powinni wiedzieć. Ma to wywoływać motywację do entuzjastycznego konkurowania o awans i nie spoczywania na laurach po dotarciu na szczyt. Przegrani muszą pogodzić się z losem lub zmienić pracę, aby rozpocząć nową serię „turniejów” bez obciążenia nieformalnym zapisem porażki.

Pominięcie konieczności niekonkurencyjnej kooperacji na większości stanowisk pracy i możliwości jej wygasania w razie przesadnego stymulowania konkurencji wydają się poważnymi wadami turniejowej koncepcji płac. Z całą pewnością natomiast jej propagatorzy nie wzięli pod uwagę ostrzeżeń Mertona, że gdy silne zachęty do sukcesu występują w warunkach dużego ograniczenia szans na jego osiągnięcie, nasila się tendencja do zachowań dewiacyjnych (Merton 1982: 209) (bumelowanie, szykany, kradzież, sabotaż).

Akerlof i Yellen w 1988 i 1990 roku opublikowali koncepcję ustalania płac na podstawie interakcji między czynnikami ekonomicznymi i społecznymi. Jest to zresztą charakterystyczne dla tej pary autorów, że świadomie eksplorują oni obszar nauk społecznych i wykorzystują znalezione tam tezy do formułowania koncepcji ściśle ekonomicznych. Są oni dość odosobnieni w tym trybie postępowania, gdyż ekonomiści na ogół uważają się za wystarczająco kompetentnych do korzystania bez zahamowań i bez kontroli z własnych poglądów na psychikę i na społeczeństwo. W szczególności Akerlof i Yellen odwołują się na ogół do bardzo zwyczajnych i raczej pozytywnych aspektów życia społecznego.

Retoryczne wprowadzenie do koncepcji „słusznej” (*fair*) płacy zawiera takie na przykład sformułowania:

„Zgodnie z tym modelem, w branżach, w których korzystne jest wysokie odpłacanie niektórych pracowników, uważa się także za słuszne

dobrze opłacanie pozostałych pracowników” oraz „Wszystkie podręczniki o wynagrodzeniach uważają za oczywiste samo przez się, że najważniejszym aspektem systemu wynagrodzeń jest jego zgodność z wyobrażeniami pracowników o sprawiedliwości.” (Akerlof, Yellen 1988).

„Czasami pracownicy dochodzą do wniosku, że są warci więcej niż pracodawca im chce płacić. Gdy nie otrzymują słusznego, ich zdaniem, wynagrodzenia dostosowują swoją wydajność do płacy. Jest to precyzyjna deklaracja hipotezy o związku między słuszną płacą a wysiłkiem”. (Akerlof, Yellen 1990).

Jako teoretyczną podstawę Akerlof i Yellen wymieniają prace Festingera o porównaniach społecznych, Blaua i Homansa o wymianie społecznej oraz Adamsa o teorii niesprawiedliwej płacy. Niektóre rozważania są bardzo zbliżone do teorii socjologicznej teorii grup odniesienia (Merton 1982: 285 – 461), rozwiniętej tuż po II wojnie światowej dzięki badaniom nad żołnierzami armii USA, choć nie odwołują się wprost do żadnej publikacji na temat tej teorii.

Punktem wyjścia jest założenie, iż zatrudnieni mają wyobrażenie o wysokości płacy w^* (*wage*), sprawiedliwie odpowiadającej ich rzetelnemu wysiłkowi jednostkowemu e (*effort*) na stanowisku pracy. To wyobrażenie powstaje wskutek opisanych dalej porównań społecznych. Słuszną płacą w^* jest na ogół wyższa od wyliczonej z neoklasycznych równań płacy rynkowej. Kolejne założenie przyjmuje, że zatrudnieni włożą w pracę rzetelny wysiłek tylko wtedy, gdy otrzymywana przez nich płaca w będzie wyższa bądź równa słuszej, w ich mniemaniu, płacy w^* . W przeciwnym razie obniżą wysiłek proporcjonalnie do ilorazu płacy otrzymywanej i słuszej, co symbolicznie wyrażono jako:

$$e = \min(w/w^*, 1)$$

Podnoszenie płacy ponad jej słuszny poziom nie podnosi już wysiłku, lecz jej spadek poniżej tego poziomu wyraźnie wysiłek zmniejsza. Jest to niesłychanie prosta koncepcja i daleko jej do wykorzystania bogatej i złożonej psychologicznej wiedzy o motywacji (Steers et al. 2004; Ramlall 2004; Mitchell, Daniels 2003: 225 – 254; Eccles, Wigfield 2002; Allen, Helms 2002; Donovan 2001: 53 – 76; Fehr, Falk 2002; Ambrose, Kulik 1999).

Znacznie lepiej wykorzystuje wiedzę psychologiczną wywód opisujący tryb ustalania przez pracowników poziomu słuszej płacy. Po pierwsze, poziom słuszej płacy jest skutkiem nierynkowego i subiektywnego przyrównywania siebie do innych. Po drugie, ci inni ze względu na swoje charakterystyki muszą stanowić grupę odniesienia, której nie tworzy nigdy przypadkowy zbiór jednostek. Po trzecie, poziom słuszej płacy jest społecznie racjonalny, to znaczy nie stawia pracodawcom płacowych wymagań nie do spełnienia.

Autorzy założyli, że gdy dwie grupy zatrudnionych otrzymują dwie różne płace w_1 i w_2 , a odpowiednie płace rynkowe (płace oczyszczające rynek) wynoszą w_1^c i w_2^c , to słuszny poziom w_1^* i w_2^* dla każdej grupy jest wyznaczony przez średnią ważoną wynagrodzenia grupy obcej i rynkowego wynagrodzenia grupy własnej, czyli:

$$w_1^* = \beta \times w_2 + (1 - \beta) \times w_1^c$$

$$w_2^* = \beta \times w_1 + (1 - \beta) \times w_2^c$$

Jest to tylko jedna z wielu możliwych relacji, wybrana prawdopodobnie ze względu na łatwość wyprowadzenia konsekwencji z wykorzystaniem aparatu teorii ekonomicznych, a nie teorii psychologicznych, z których zaczerpnięto wyjściowe założenia. Ale jest to kolejna koncepcja ekonomiczna, podkreślająca znaczenie wiedzy o wynagrodzeniach innych pracowników dla motywacji dowolnego z nich. Przyznawanie pracownikom wynagrodzeń „słusznych” jest przy tym, według tego modelu, korzystniejsze dla przedsiębiorców od wypłacania niższych „wynagrodzeń rynkowych”, ponieważ zatrudnieni są w pierwszym przypadku wydajniejsi niż w drugim. Tyle tylko, że tę koncepcję w literaturze ekonomicznej zaczęto na serio rozważać pod koniec lat 80. XX wieku, poprzedzając ją rozważaniami o negatywnych cechach pracowników, ujawniających się w razie osłabienia nadzoru nad nimi⁴ lub wskutek zdobycia przez nich większej wiedzy o wynagrodzeniach innych zatrudnionych.

Współlaureaci nagrody Nobla w 2001 roku, Akerlof, Stiglitz i Spence otrzymali ją za badanie teorii rynków z niekompletną i asymetrycznie rozmieszczoną informacją. Jednak Akerlof w przygotowanym z tej okazji wykładzie (Akerlof 2002) powołał się na swe marzenie, aby rozwinąć behawioralną makroekonomię w duchu *Ogólnej teorii...* Keynesa, podkreślającej rolę psychologicznych i socjologicznych czynników, takich jak przykład inklinacje poznawcze (cognitive bias – nazywane czasem stronniczością, iluzjami, złudzeniami lub zniekształceniami spostrzegania i myślenia), odwzajemnianie (*reciprocity*), słusność (*fairness*), stowarzyszanie się i zachowania zbiorowe (*herding*), ociąganie się (*procrastination*), unikanie straty, status społeczny. Dopiero uwzględnianie takich czynników pomaga wyjaśnić znaczne różnice między rzeczywistością gospodarką a jej równaniami ogólnej równowagi w modelu konkurencji.

Wydaje się, że daleko jest jeszcze do realizacji marzenia Akerlofa. W samym zakresie płacy motywującej zbyt duży jest bowiem rozróż-

⁴ Odpowiada to zbiorowi założeń, które już dawno nazwano teorią X (McGregor 1960).

między podejściem ekonomistów a podejściem takich dziedzin, jak psychologia, socjologia czy zarządzanie⁵. Badacze tych specjalności na ogół nie tylko nie rozumieją się nawzajem (Czwaro 2003; Klimkowski 2002), ale często nie sądzą nawet, że wzajemne zrozumienie byłoby korzystne, choć w tym względzie pojawiają się już znaczące wyjątki (Goldsmith et al. 2000), łącznie z nagrodą Nobla z ekonomii w 2002 roku dla D. Kahnemana za wkład w badanie psychologicznych mechanizmów zniekształcania mierzalnych liczbowo spostrzeżeń oraz prognoz.

3. Społeczne źródła różnicowania wynagrodzeń

Duża grupa autorów zauważa ostatnio, że dla zrozumienia relacji między różnicowaniem płac a resztą kategorii ekonomicznych, konieczne lub tylko celowe jest włączenie kategorii zawodu i związanego z nim w pewien sposób stanowiska pracy do całościowych analiz ekonomicznych (Weeden 2002; Baker, Holmstrom 1995; Lazear 1995). Jest to kolejna propozycja uchylenia często jeszcze używanego w modelach ekonomicznych założenia o homogeniczności pracy i płacy⁶, choć nie przyjmuje się w niej dorobku innych nauk z zakresu zawodoznawstwa. Propozycja ta rodzi zupełnie nowe dla teorii ekonomii zestawy pytań o nieuwzględniane w niej dotychczas zmienne wraz z ich zależnościami. Trzeba jednak pamiętać, że choć zawód i stanowisko pracy jako teoretyczne zmienne mogą być ogłaszane nowym, ciekawym i ważnym problemem w ekonomii, to i w zarządzaniu personelem i w socjologii (Durkheim 1999, Weber 2002) należą do najstarszych zagadnień.

Od dawna przyjmuje się, że zawód wyznacza także społeczną pozycję jednostki (Kowalewska 1985: 56; Sarapata 1965; Szczepański 1965), czyli ważne elementy jej usytuowania w strukturze społecznej, rozumianej jako „zorganizowany zespół społecznych zależności, w które uwikłani są w różny sposób członkowie społeczeństwa lub grupy” (Merton 1982: 225). Struktura społeczna jest bowiem systemem stosunków, który można sprowadzić do trzech kategorii: „stosunków zależności wzajemnych wynikających ze społecznego podziału pracy

⁵ Wystarczy porównać prace Steers et al. 2004; Ramlall 2004; Mitchell, Daniels 2003: 225 – 254; Eccles, Wigfield 2002; Allen, Helms 2002; Donovan 2001: 53 – 76; Fehr, Falk 2002; Ambrose, Kulik 1999 z ujęciami ekonomistów, np. Ritter, Taylor (1997) lub Neal, Rosen (1998) (także w: *Handbook of income distribution* 2000).

⁶ Na przykład Burgess et al. (2001: 1): “Once we drop the assumption that all firms pay a given worker the same...”.

i funkcji, stosunków zależności jednostronnych wynikających z grupowych przywilejów i upośledzeń oraz stosunków hierarchii i gradacji” (Ossowski 1968: 13, 98 – 142). Dane o rozkładach wynagrodzeń oraz liczebności w urzędowo definiowanych zawodach ujawniają tylko niektóre aspekty każdej z tych kategorii, a więc w wielu badaniach socjologicznych świadomie rezygnuje się z oficjalnych statystyk na rzecz innych, specjalnie konstruowanych klasyfikacji oraz prób (Domański 2004; Domański 1987; Janicka 1997).

Jedną z najważniejszych funkcji struktury społecznej, niezależną od szczegółów jej budowy, jest „zapewnienie podstaw przewidywalności i regularności zachowań społecznych” (Merton 1982: 222), a „celem organizacji gospodarczej jest działanie na rzecz trwałości stosunków przez projektowanie wyspecjalizowanych struktur zarządzania i niedopuszczanie do tego, by stosunki pękały pod ciśnieniem żywiołowego kontraktowania na rynku” (Williamson 1998: 17). Nie jest więc wykluczone, że „sztywność” płac można powiązać z mechanizmami zapewniania przewidywalności i regularności przez strukturę społeczną, lub wężej, przez struktury organizacyjne, odrywające stawki wynagrodzeń od wahań rynkowych. Wymaga to względnej trwałości struktur nawet w burzliwym otoczeniu, a właśnie tego rodzaju trwałość jest postulowana bezpośrednio (Obłój 1987: 5, 12, 32) lub pośrednio (Bolesta-Kukułka 1994: 48; Płoszajski 1985: 133) w naukach zarządzania jako najważniejszy cel każdej organizacji. Często pomijany jest jednak problem, na czym polega trwałość struktury o zmieniającej się liczbie, funkcjach i tożsamości elementów, bo opisy jednego z najważniejszych instytucjonalnych rozwiązań tej sprawy (Daszkowski 1992) odwołują się niemal wyłącznie do koncepcji prawnych.

Wpływ struktury społecznej na kształt i dynamikę wynagrodzeń w organizacjach wydaje się być oczywisty z punktu widzenia nauk społecznych (Daszkowski 2002: 8). Oczywistość ta może być zilustrowana licznymi odwołaniami do literatury, lecz wystarczy chyba ograniczyć się do kilku tylko cytatów. Jeden z amerykańskich socjologów wątek wynagrodzeń rozpoczął z pewną przesadą, sprowadzoną w dwu następnych zdaniach do skromniejszych rozmiarów:

„Socjolog wart swego wynagrodzenia, jeżeli podać mu dwa podstawowe wskaźniki przynależności klasowej człowieka, takie jak dochód i zawód, potrafi zestawić długą listę innych jego przewidywanych cech, nawet jeśli nie otrzyma żadnych dalszych informacji. Jak wszystkie przewidywania socjologiczne, tak i te będą miały charakter statystyczny. To znaczy – będą one twierdzeniami probabilistycznymi z pewnym marginesem błędu. Niemniej jednak mogą być formułowane z dużą dozą pewności” (Berger 1988: 87 – 88).

Znacznie głębsze myśli pozostawił Ossowski. „Pieniądz w hierarchiach społecznych może zresztą pełnić trzecią funkcję [polegającą na tym, że] wysokość dochodów może być traktowana jako zewnętrzny objaw roli społecznej, którą się pełni” wskutek czego „Przy tym założeniu zasługi społeczne, a więc i miejsce w skali ról społecznych można mierzyć dochodem, jaki otrzymuje każdy obywatel” (Ossowski 1968: 126). Struktura społeczna jest przez niego rozumiana „jako system międzyludzkich zależności, dystansów i hierarchii zarówno w nieorganizacyjnej, jak i organizacyjnej formie” (Ossowski 1968: 93 – 94) pozbawiony przestrzennych konotacji wskutek użycia przymiotnika „społeczny” (Ossowski 1968: 93). Struktura społeczna daje się też ujmować w schematy gradacji prostej (gdy decyduje tylko jedno kryterium np. ekonomiczne) i syntetycznej (np. według zawodów nie pokrywających się z hierarchią dochodów) (Ossowski 1968: 125).

W encyklopedycznych definicjach struktura społeczna to „układ występujący na danym etapie rozwoju historycznego klas, warstw grup społecznych i innych zbiorowości oraz układ związków i zależności między nimi” ze szczególnym podkreśleniem „struktury społeczno-zawodowej, która tworzy układ grup społeczno-zawodowych danego społeczeństwa, wyodrębnionych i przyporządkowanych sobie wskutek społecznego podziału pracy” (Encyklopedia Powszechna 1987: 317).

Bardziej współczesny polski autor strukturalne relacje między wnętrzem i otoczeniem organizacji opisywał tak:

„Można twierdzić, że funkcjonowanie organizacji stanowi w każdym momencie kompromis między dwoma sprzecznymi naciskami. Z jednej strony, są to obiektywne wymogi związane z realizacją celów organizacyjnych, które ograniczają dowolność gry o większy udział w podziale społecznie cenionych dóbr i wartości w ramach organizacji – to znaczy określają dolny próg racjonalności działania, poniżej którego pojawia się zagrożenie dla istnienia organizacji. Z drugiej strony, chodzi tu o istniejący układ sił i przywilejów w społeczeństwie globalnym, który również wyznacza granicę zbioru możliwych reakcji organizacji na bodźce płynące z otoczenia – tj. miarą akceptowalności danej reakcji będzie koszt (lub korzyść) poniesiony przez grupy dominujące w otoczeniu organizacji porównany z kosztem (lub korzyścią), jaki trzeba by ponieść w przypadku innej reakcji lub braku reakcji. (s. 63) (...) Między strukturą społeczeństwa globalnego i strukturą organizacji występuje więc sprzężenie zwrotne – obie struktury wzajemnie się warunkują.” (str. 65) (Kamiński 1976: 63 – 83).

Ujęcia tego rodzaju są znane wśród ekonomistów i do niedawna praktycznie były sprowadzane na określane jako instytucjonalizm margines uprawianej przez nich nauki. Marginalizacja polegała na łączeniu

instytucjonalizmu z metodologią „opowiadania bajek” (Blaug 1995: 174) z powodu rzekomego przecież braku zdolności do prognozowania rzeczywistego przebiegu zdarzeń gospodarczych (Blaug 1995: 351).

Z instytucjonalizmem związana jest „praktyka, która została nazwana strukturalizmem, gdyż próbuje wyjaśnić zdarzenia lub działania poprzez wskazanie ich miejsca w strukturze relacji, o których twierdzi się, że charakteryzują system ekonomiczny jako całość” choć dla części instytucjonalistów bardziej charakterystyczne jest to, że „żaden z nich nie odwołuje się do koncepcji równowagi, zachowania racjonalnego, natychmiastowych dostosowań i doskonałej informacji, wszyscy zaś posługują się koncepcją zachowania grupowego, na które wpływają tradycja i przyzwyczajenie.” (Blaug 1995: 173).

Ten sam autor w innej publikacji wskazuje na głoszoną przez instytucjonalistów potrzebę „zintegrowania ekonomii z innymi naukami” wyrażaną zwłaszcza w poglądach Veblena, który utrzymywał, że „Ekonomia powinna być nauką ewolucyjną” gdyż „system gospodarczy należy rozumieć nie jako pewien mechanizm autoregulacji, ale jako kumulacyjny proces rozwoju”, w którym „instytucje ekonomiczne definiował jako pewien kompleks nawyków myślowych i konwencjonalnych zachowań” wskutek czego „ekonomia instytucjonalna polega na badaniu społecznych zwyczajów i obyczajów, których materializacją stają się instytucje” wymagające badania swojej genezy i rozwoju (Blaug 2000: 744).

Autor obecnego opracowania zorientowawszy się kilka lat temu, iż z ekonomicznego punktu widzenia jest instytucjonalistą⁷, czuł się trochę podobny do molierowskiego bohatera, który dowiedział się, że mówi prozą. Założenia przypisywane instytucjonalizmowi jako jego osobliwość należą bowiem do centralnych i powszechnie akceptowanych tez innych nauk społecznych. W szczególności stanowią jądro teorii i praktyki zarządzania, w którym realizacja funkcji organizowania polega na tworzeniu struktur i kształtowaniu relacji między ich elementami.

W jednej z własnych publikacji (Daszkowski 2002: 140 – 147) przyjęto, posługując się nieco innymi terminami i wielkościami, że struktura wynikająca ze społecznego podziału pracy i funkcji wyraża się w stosunkach hierarchii i gradacji pozycji, określanych uporządkowaniem otrzymywanych płac według ich udziału w funduszu wynagrodzeń oraz według różnic tych udziałów między sąsiadującymi pozycjami. Stałość struktury polega na zachowywaniu nie tylko samego uporządkowania

⁷ Stosunki pracy i płac obejmuje w pełni pogląd Commonsa o tym, że tylko w nielicznych stosunkach ekonomicznych ma zwyczaju, nawyku i wszystkich tych kulturowych, socjologicznych i psychologicznych czynników wykluczających anonimowość podmiotów (Landreth, Colander 1998: 505 – 506).

pozycji według udziału wynagrodzenia w funduszu płac, ale także na zachowywaniu uporządkowania według wielkości różnic między pozycjami. Oznacza to, że zmiana różnicy między wynagrodzeniem pozycji własnej a wynagrodzeniem pozycji umownie wyższej uzyskiwałaby społeczną akceptację tylko wtedy, gdyby jednocześnie towarzyszyła by temu choćby nieznaczna i zgodna co do kierunku zmiana różnicy między wynagrodzeniem pozycji własnej a wynagrodzeniem pozycji umownie niższej.

Założono tam także (Daszkowski 2002: 148 – 156), że dla większości pozycji względny udział ich wynagrodzeń w funduszu płac może się zmniejszać, pod warunkiem nie zmniejszania ich realnej wartości, a stosunek liczby udziałów zwiększanych do liczby udziałów zmniejszanych staje się wyznacznikiem dynamiki zmian we współczynnikach asymetrii i smukłości rozkładów wynagrodzeń. Współczynniki te, w przeciwieństwie do miar tendencji centralnej i miar rozpiętości nie są uwzględniane ani w decydowaniu o indywidualnych płacach, ani w projektowaniu polityki płacowej. Można więc sądzić, że ich poziom i dynamika odzwierciedlają dla polityki płacowej te jej skutki, które nie były deklarowane jako cele do osiągnięcia.

Przyjęte wyżej rozumienie stałości struktury nie wymaga zachowywania stałej liczby pozycji. Liczba ta może się zmniejszać (redukcja zatrudnienia w organizacji) lub zwiększać (rozwój organizacji), byleby dla większości pozycji zachowywano sformułowany w poprzednich akapitach warunek. Jego spełnienie jest podstawą akceptowania zmian poziomu poszczególnych wynagrodzeń przez tak dużą liczbę osób, że ewentualnym malkontentom trudno byłoby zdobyć poparcie nawet nie tyle dla protestów, co dla bylejakości w realizowaniu pracowniczych obowiązków. To ujęcie powszechnej akceptacji różni się od koncepcji władzy menedżerów organizacji przedkładaniem dobrowolnej zgody nad konieczność podporządkowania się.

W konsekwencji, rynek zdaje się wpływać na wynagrodzenia w dwójaki sposób: po pierwsze, przez wyznaczenie możliwych do poniesienia w przedsiębiorstwie globalnych kosztów pracy, a po drugie, przez wskazanie poszczególnych stawek płacy, wynikających z istniejących struktur społecznych, nie zaś z koncepcji ekonomicznego rachunku, maksymalizującego zysk poprzez zrównanie krańcowego przychodu przedsiębiorstwa ze stawką płacy roboczej. Stawki takie nie są zatem wynikiem rachunku, lecz społecznie narzuconymi i zewnętrznymi dla przedsiębiorstwa ograniczeniami. Próby ich przełamania są równoznaczne ze sprzeciwem wobec konkretnego kształtu struktury społecznej i dążeniem do wprowadzenia zmian bardziej społecznych, niż ekonomicznych.

Stawki płac są właściwościami pozycji w strukturze społecznej, ale każda pozycja ma wiele innych właściwości, które mogą dodatkowo powodować różnicowanie wynagrodzeń osób zajmujących pozornie takie same pozycje. Sekcja gospodarki, region, staż pracy, wiek, wykształcenie, zawód i wreszcie jednostka organizacyjna tworzą oczywiste kategorie takich dodatkowych zróżnicowań. Mniej oczywiste i znacznie trudniej rejestrowalne kategorie składają się na przykład z politycznych przynależności, rodzinnych koneksji lub stowarzyszeniowych znajomości.

Oddzielnym problemem jest ruchliwość społeczna, czyli całokształt spraw związanych z obejmowaniem i utrzymywaniem pozycji społecznych przez konkretne osoby wraz z ich przemieszczaniem się od jednej pozycji do drugiej. Jest to oddzielny problem dlatego, że oficjalne statystyki nie dają żadnych informacji na ten temat. Ujawniają one zróżnicowanie wynagrodzeń i po odpowiednich zestawieniach jego dynamikę w odniesieniu do niektórych właściwości pozycji zawodowych. Nie pozwalają natomiast, zgodnie z ustawą o statystyce publicznej, na identyfikowanie osób, i tym samym wykluczają śledzenie ich losów.

W jednej z cytowanych już prac (Burgess, Lane, Stevens 2001) rozkład wynagrodzeń nazwano fraktalnym, co oznacza, że każdy fragment tego rozkładu jest w pewien sposób podobny do całości, z której został sensownie wyodrębniony. Losowe struktury fraktalne powstają wskutek działania wielu niezależnych i wielu skorelowanych czynników, przy czym część z tych czynników działa wyraźnie silniej niż pozostałe. W praktyce, fraktalna postać rozkładu wynagrodzeń może polegać na podobieństwie tego rozkładu w przedsiębiorstwie do rozkładu w całej gospodarce. Jest to zresztą inny sposób powiedzenia, że rozkłady stawek płac są społecznie narzuconymi i zewnętrznymi dla przedsiębiorstwa ograniczeniami.

Posługiwanie się pojęciem struktury społecznej w jego ogólnym sensie jest bardzo trudne, ponieważ ma ono, jak wiele innych, (np. gra, anarchia, sztuka, tragedia) rodzinę znaczeń (Pawłowski 1986: 121 – 148; Wittgenstein 2000: 49 – 60), czyli szereg podzbiorów desygnatów połączonych jedynie częściowym podobieństwem, bez cech wspólnych dla nich wszystkich. Dlatego też o strukturze społecznej świadczą konsekwencje jej istnienia w skali całej gospodarki, czyli na przykład relacja między stabilnością i dynamiką miar rozkładów wynagrodzeń w dostępnych dla analizy przekrojach statystycznych.

Założenie o wpływie względnie stałej struktury społecznej na rozkład wynagrodzeń ma teoretyczny charakter. Jeżeli jest ono spełnione, to po pierwsze, rozkłady wynagrodzeń z kilku kolejnych lat powinny się charakteryzować bardzo podobnymi właściwościami, w wyraźnie

słabszym związku ze zmianami koniunktury rynkowej. Po drugie, w sytuacji rosnącego „funduszu płac” powiększanie różnic między wynagrodzeniami wysokimi powinno być intensywniejsze od zmiany różnic między wynagrodzeniami niskimi, co w miernikach statystycznych znajdowałoby wyraz jako szybszy przyrost wynagrodzeń wysokich i zwiększająca się asymetria oraz koncentracja rozkładów. Po trzecie, korelacje odpowiednich miar rozkładów z kilku kolejnych lat powinny być bardzo silne. Po czwarte, autokorelacyjny, w świetle poprzednich stwierdzeń, związek miar rozkładów wynagrodzeń z kolejnych lat, dawałby możliwość trafnego, choć z ekonometrycznego punktu widzenia naiwnego, prognozowania bez konieczności odwoływania się do innych zmiennych.

Struktura społeczna jest splotem obiektywnych zależności z ich subiektywnym odzwierciedleniem w umysłach osób wchodzących w jej skład lub otoczenie. Uwarunkowania, charakter i konsekwencje indywidualnych wyobrażeń są przedmiotem badań nauk psychologicznych, zawierających psychologię społeczną jako dziedzinę wyspecjalizowaną w analizowaniu wpływu spostrzeganej, przewidywanej oraz wyobrażanej obecności działań i cech innych ludzi na myśli, emocje i zachowania jednostek (Allport 1968: 3).

W 1954 roku Festinger wskazał (Festinger 1954: 117 – 140)⁸, że jednym ze sposobów znalezienia kryteriów do formułowania samooceny (czyli także poglądu na swoje miejsce w strukturze społecznej) jest porównywanie się z innymi ludźmi, co może się przekształcać w potrzebę dokonywania takich porównań i motywację do poszukiwania niezbędnych do tego informacji. Brak informacji lub ich niezadowalająca treść wywoływałyby, co kolei podniósł Adams (Adams 1965; Encyklopedia Blackwella 2001: 654 – 657), naruszenie poczucia sprawiedliwości i zachowania zmierzające do jego przywrócenia nie poprzez reformowanie otoczenia, lecz przez dostosowanie swojego postępowania do wyobrażeń o tym, co jest w danej sytuacji właściwe ze względu na relacje między własnymi i cudzymi nakładami oraz własnymi i cudzymi korzyściami. W środowisku pracy polegałoby to na dostosowaniu wysiłku każdego zatrudnionego do jego wyobrażeń o słuszności wynagrodzenia w porównaniu do wynagrodzeń za wysiłki innych pracowników (Summers, DeNisi 1990: 497 – 511; Blaug 1994: 1251 – 1268).

Wpływ wynagrodzenia pieniężnego na motywację jednostki w związku z pozycją społeczną bardzo interesująco ujął Deci (1975; Deci, Ryan 1980), nazywając swoją koncepcję teorią ewaluacji poznawczej (*cognitive evaluation theory*). Koncepcja ta jest od dawna

⁸ Zwięzły przegląd rozwoju koncepcji w: Encyklopedia Blackwella (2001: 384 – 389).

przedmiotem dyskusji o rzadko spotykanej i ciągle utrzymującej się zaciekleści (Deci, Koestner, Ryan; Lepper, Henderlong, Gingras 1999; Eisenberger, Pierce, Cameron 1999; Deci, Koestner, Ryan 1999; Lepper, Henderlong, Gingras 1999), przy czym odwołuje się ona do zaawansowanych technik integrowania niezależnych wyników olbrzymiej liczby badań (Rosenthal, DiMateo 2001).

Wprowadziwszy rozróżnienie motywacji wewnętrznej (nie wymagającej nagród zewnętrznych) i zewnętrznej (wywoływanej przez nagrody zewnętrzne i służącej do ich uzyskania), Deci eksperymentalnie stwierdził, że po nagrodzeniu osób wykonujących zadania wyłącznie dla własnej satysfakcji, wykazują one mniejszą, w porównaniu z osobami nie nagrodzonymi, chęć do dalszego kontynuowania tych zadań. Gdy jednak okazało się, że efekt taki występuje nie zawsze, a czasami jest nawet odwrotny, Deci dodatkowo powiązał jego działanie z nie odróżnianymi wcześniej funkcjami nagród. Jeżeli nagroda niesie informacje o kompetencjach, pozycji lub prestiżu, to zwiększa ona motywację wewnętrzną, niezależnie od postaci samej nagrody. Wyznaczanie przez nagrodę ograniczeń dalszego postępowania (np. możliwości nabywczych, choćby na bardzo wysokim poziomie) motywację wewnętrzną ma zmniejszać i zmuszać do stosowania wyłącznie nagród zewnętrznych.

Siła nabywcza wynagrodzenia pełni zatem funkcje kontrolujące zachowanie i zmniejsza motywację wewnętrzną, informacja zaś o poziomie wynagrodzenia na tle innych wynagrodzeń kształtuje poczucie własnej wartości (*self-determination* - samookreślenie) na zajmowanej pozycji społecznej i wobec własnego poziomu aspiracji.

Koncepcję ewaluacji poznawczej można rozpatrywać w ramach szerszej teorii wartości oczekiwanej (Lawler 1971; Porter, Lawler 1968; Vroom 1964). Zakłada się w niej, że wielkość i sposób angażowania wysiłku jednostka uzależnia od swojego przekonania, że wysiłek doprowadzi do wyniku, a wynik do zestawu nagród, które tego wysiłku były warte. O większości relacji jednostka może mieć tylko mgliste i niepewne wyobrażenia, a zatem przekonania określa raczej w kategoriach prawdopodobieństwa niż przyczyny i skutku. Prawdopodobieństwo łączne obejmuje ocenę szans na uzyskanie nagrody o określonej wysokości, a podstawowe dane do takiej oceny pochodzą nie tylko z przeszłości jednostki, ale także z obserwowania, co się zdarza innym ludziom.

Podział nagród na wewnętrzne i zewnętrzne wskazuje na możliwość niejednolitego oddziaływania ich wielowymiarowych aspektów lub funkcji, spostrzegana rola w jakiś sensie może być utożsamiana ze stanowiskiem pracy lub zawodem, działanie poczucia sprawiedliwości natomiast, oprócz ujęć teoretycznych (np. Morawski 2001: 283 – 310; Majer 1974: 317 – 355), w odniesieniu do płac poddawane jest

licznym badaniom. Ich podstawowym założeniem jest odwoływanie się do potrzeby wiedzy o cudzych wynagrodzeniach, które współtworzą kryteria oceny słuszności lub niesłuszności wynagrodzenia własnego⁹, ze wszystkimi motywacyjnymi konsekwencjami takich ocen. Z drugiej strony, administratorzy płac mogą wiązać ich zróżnicowanie i słuszność właśnie ze zróżnicowaniem wysiłków pracowników.

Rozpatrywany ciągle w różnych koncepcjach wpływ wiedzy o rozkładzie cudzych wynagrodzeń na motywację jednostek skłania do poszukiwania metod operowania tą wiedzą w sposób użyteczny jednocześnie dla zarządzania i dla motywowanych pracowników. Źródłami takiej wiedzy mogą być oficjalne statystyki, bo choć zaprojektowano je w innych celach, to warte są szerszego wykorzystania. Część z nich pokazuje także, jak zmieniają się prawdopodobieństwa otrzymania płacy o danej wysokości w zależności od niektórych charakterystyk pozycji zajmowanych w strukturze społecznej.

4. Struktura i dynamika wynagrodzeń w latach 1992-2002 w świetle badań GUS

W poprzednich rozdziałach podkreślono, że prawdopodobieństwo uzyskania nagrody o określonej wysokości jest ważną zmienną motywacyjną, że wiedza o płacach innych ludzi wpływa na poczucie słuszności własnego wynagrodzenia i pośrednio na motywację, oraz że rozkład płac można wiązać ze strukturą społeczną. Empiryczną ocenę takich koncepcji można przeprowadzić z wykorzystaniem prowadzonych przez GUS badań pełnych rozkładów wynagrodzeń, a nie tylko ich przeciętnych.

Od wielu lat GUS realizuje migawkowe i reprezentatywne badania rozkładów wynagrodzeń w gospodarce (ostatnie dla października 2002, następne będzie za październik 2004). Badania trzeba nazywać migawkowymi, ponieważ dotyczą wynagrodzeń w jednym, a najwyżej dwu miesiącach w roku, i to nie w każdym z nich. Reprezentatywność odnosi się do tych pracowników, którzy w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej dziewięciu (wcześniej pięciu) osób przepracowali na pełnym etacie cały miesiąc objęty badaniem i nie korzystali w tym czasie z urlopów lub zwolnień. W każdym badaniu zbierane są dane

⁹ „Teoria stanów oczekiwań” (*expectation states theory*) w socjologii (Turner 2004: 527 – 543; *Encyclopedia of Sociology* 2000: 880 – 887) zawiera bardzo podobne założenia, ale w przeszkanej literaturze nie wyodrębnia wystarczająco wyraźnie najważniejszej w tych rozważaniach zmiennej, czyli motywacji pracowniczej.

o kilkuset tysiącach poszczególnych wynagrodzeń w zależności od płci, wieku, wykształcenia, stażu pracy, zawodu, wojewódzkiej lokalizacji i wielkości przedsiębiorstwa oraz rodzaju jego działalności według PKD (wcześniej KGN, przejściowo EKD). Próba obejmuje ponad 10% populacji i jest reprezentatywna dla 8-9 milionów zatrudnionych. Charakterystykę badań i stosowanych w nich klasyfikacji opisano skrótowo już wcześniej (Daszkowski 2002: 24 – 37; *Struktura wynagrodzeń według zawodów...* 2002, 2003).

Otrzymywane jako jeden z wyników tych badań miary decylowe rozkładów wynagrodzeń, czyli granice grup decylowych brutto, można interpretować w kategoriach prawdopodobieństwa otrzymania płacy brutto o określonej wysokości. Gdy w październiku 2001 roku pierwszy decyl rozkładu wynagrodzeń brutto w gospodarce ma wartość 981,03 zł, to dla dowolnego zatrudnionego prawdopodobieństwo uzyskania płacy brutto od tego niższej wynosi około 0,1, a prawdopodobieństwo uzyskania płacy brutto wyższej jest rzędu 0,9. Gdy drugi decyl tego rozkładu wynosi 1209,28 zł, to prawdopodobieństwo otrzymania płacy brutto od tego niższej jest zbliżone do 0,2, płacy brutto wyższej zaś do 0,8. Biorąc pod uwagę kolejne miary, dochodzi się do dziewiątego decyla w kwocie 3662,12 zł, oznaczającego prawdopodobieństwo tylko 0,1 na otrzymanie płacy brutto od niego wyższej i prawdopodobieństwo 0,9 na płacę brutto niższą, i dalej do prawdopodobieństwa 0,01 na przekroczenie 8556,81 zł, czyli dziewięćdziesiątego dziewiątego centyla.

W empirycznych badaniach odwołujących się do teorii wartości oczekiwanej, zwanej także teorią oczekiwań, analizuje się spostrzegane przez ludzi prawdopodobieństwo otrzymania nagrody o danej wysokości, przy czym w literaturze ekonomicznej często zwraca się uwagę na „iluzję pieniądza” („tendencja do reagowania na zmiany w zasobach pieniężnych nawet wówczas, gdy zmiany te nie wiążą się ze zmianami realnej wartości tych zasobów”) (Blaug 2000: 177; Shafir, Diamond, Tversky 1997). Rozkłady płac tworzą obiektywne kryterium dla oceny trafności subiektywnych ocen, które są głównym wyznacznikiem pracowniczego wysiłku i zaangażowania. Ocena może dotyczyć nominalnej płacy brutto (kwoty wykazywanej w dokumentach jako podstawa wyliczenia płacy netto), płacy netto (kwoty rzeczywiście otrzymywanej za pracę) lub siły nabywczej płacy netto (równoważnika towarów i usług dających się nabyć za płacę netto).

Zróznicowanie wynagrodzeń ogółem ma jednak skalę zbyt wielką i zbyt pozbawioną szczegółów dla rzeczywistego wykorzystania jego informacji do konstruowania empirycznych kryteriów prawdopodobieństwa otrzymania danej płacy. W badaniach GUS tworzy się przekroje rozkładów wynagrodzeń dla tak zwanych wielkich, dużych i średnich

grup zawodów według obowiązującej do niedawna (od 2003 roku zmienionej) klasyfikacji zawodów i specjalności¹⁰. Klasyfikacja ta wydziela kolejno najpierw 9 podgrup (grupy wielkie), rozbitych na 27 podgrup (grupy duże) i w końcu na 110 podgrup (grupy średnie), a miary decylowe rozkładów wynagrodzeń dla takich grup zawodowych dokładniej wyznaczają względnie obiektywne prawdopodobieństwo otrzymania wynagrodzenia brutto o danej wysokości pod warunkiem wykonywania tego zawodu.

Wykres 1 pokazuje, na przykładach trzech miar decylowych, że zwyczajne trendy liniowe miar pozycyjnych rozkładów wynagrodzeń brutto w latach 1992 – 2001 pozwalały przewidywać przyszłe ich wartości ze zdumiewającą dokładnością (Daszkowski 2002: 78)¹¹, chociaż dane za rok 2002 pasują już nieco gorzej. Od roku 1999 prognozę modyfikowano współczynnikiem ubruttowienia płac z 1 stycznia tego roku, czemu na wykresie odpowiada skok linii.

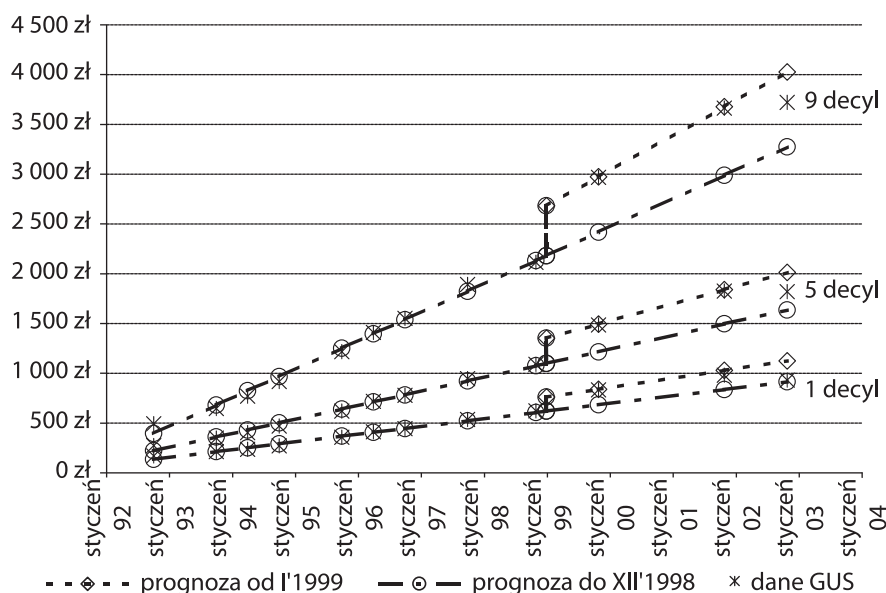
Wykres ten reprezentuje metodę szacowania miar rozkładów wynagrodzeń brutto z wyprzedzeniem wobec publikacji wyników badań GUS oraz z wypełnieniem luk tworzonych przez miesiące bez badań. Dzięki temu oszacowania mogą być wykorzystywane na bieżąco, jako jedno z kryteriów w analizie, wyznaczaniu i ocenie płac. Obliczenia współczynników korelacji wskazują, że stosunki między takimi samymi miarami z różnych okresów są stale zgodne dla wszystkich grup zawodowych, co nie tylko świadczy o stałości tego wskaźnika struktury, jakim są relacje między wynagrodzeniami, ale także umożliwia tworzenie prognoz rozkładu wynagrodzeń dla poszczególnych grup zawodowych. W ogólności, na tyle trafna prognoza jest prawdopodobnie najważniejszą konsekwencją poprawności postulowanych tu wcześniej hipotez o wpływie względnie trwałej struktury społecznej na dynamikę rozkładów wynagrodzeń.

Pracownik zajmujący określoną pozycję zawodową jest zainteresowany informacjami o nominalnych wynagrodzeniach ludzi na takich samych pozycjach, ponieważ dostarcza mu to wiedzy ważnej ze względu na dwa aspekty: oceny prawdopodobieństwa uzyskania na tej pozycji płacy o innej wielkości oraz oceny słuszności otrzymywanych zarobków. Jednak dostęp do takiej wiedzy jest obecnie coraz bardziej ograniczany z uzasadnieniem, że wiedza o płacach innych pracowników wywołuje

¹⁰ Klasyfikacja Zawodów i Specjalności (Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 20 kwietnia 1995 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania, Dz. U. 1995 Nr 48, poz. 253).

¹¹ Pominięto lata przed 1992 rokiem, ponieważ skutek inflacji oraz ustawy denominacyjnej płace nominalne byłyby wtedy kilkanaście tysięcy razy mniejsze

niezadowolenie większości zatrudnionych, a ujawnianie bardzo wysokich zarobków narusza osobiste prawa ludzi je otrzymujących (Byars, Rue 1987: 297). Ta sama literatura, częstokroć jak w cytowanej publikacji – na tej samej stronie – ostrzega przed tendencją do nietrafnego oceniania cudzych, utajnianych wynagrodzeń oraz wynikającą z tego utratą poczucia związku między wynikami pracy a płacą, co podważa podstawy każdego systemu motywacyjnego. Dodatkowo pracowników często zobowiązuje się w podpisywanych przez nich regulaminach pracy do zachowywania swojego wynagrodzenia w tajemnicy, a nie przestrzeganie tej zasady może być traktowane jako ciężkie naruszenie obowiązków pracowniczych, prowadzące do zwolnienia z pracy.



Wykres 1. Progniza liniowa wybranych miar decylowych wynagrodzeń nominalnych brutto ogółem w gospodarce polskiej ogółem w latach 1992 – 2002

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Odpowiednio przetworzone¹² dane statystyki publicznej wskazują, że choćby przeciętny poziom wynagrodzeń zależał przede wszystkim

¹² Niektóre z zasygnalizowanych tu wątków empirycznych zostały już szerzej potraktowane w oddzielnych publikacjach własnych: Daszkowski (2003; 2004). Zob. też Jacukowicz (2000; 2002), Karaszewska (2003); Sekuła (2003); Adamchik et al. (2003).

od czynników makroekonomicznych, to zróżnicowanie wynagrodzeń jest prawdopodobnie bardziej zależne od względnie stabilnej struktury społecznej niż od zmieniających się parametrów rynkowych. Realizacja organizacyjnej funkcji zarządzania polega zaś między innymi na wyznaczeniu pozycji zawodowych w obrębie przedsiębiorstwa i definiowaniu relacji między nimi. Wiąże się to w naturalny sposób z przypisywaniem pozycjom rozkładów prawdopodobieństwa wynagrodzeń, czyli z funkcją motywacyjną, która dla swej efektywności wymaga z kolei planowania i kontroli. Tym samym te wszystkie funkcje zarządzania tworzą integralną całość, rozdzielaną raczej w celach ich umysłowego analizowania, nie zaś realnego praktykowania.

W płaszczyźnie praktycznej, oprócz zaspokajania obywatelskiej potrzeby wiedzy o istotnych dla gospodarki sprawach, znajomość rzeczywistych lub prognozowanych rynkowych rozkładów płac ułatwia menedżerom wyznaczenie wynagrodzeń w przedsiębiorstwach, choć obejmuje tylko część niezbędnych do tego i wyraźnie w literaturze uwypuklanych informacji (Borkowska 2002; Juchnowicz 2001 Warszawa; Borkowska, Juchnowicz 1999; Borkowska 1999). Znaczenie przykładowe do rynkowego poziomu płacy jest przy tym często tak duże, że w decyzjach płacowych przeważa czasami nad wynikami analizy i wartościowania pracy w przedsiębiorstwie (Weber, Rynes 1991). Jednocześnie informacja o rynkowym rozkładzie płac pozwala pracownikom ocenić „społeczną słuszność” (lub „niesłuszność”) swoich wynagrodzeń poprzez dokonanie porównań (np. Lewandowski 2002: 41 – 45) bez naruszania obowiązujących norm prawnych.

Bibliografia

- Adamchik, V., Hyclak, T., King, A. (2003) The wage structure and wage distribution in Poland, 1994 – 2001. *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No. 8, s. 916 – 946.
- Adams, J.S. (1965) Inequity in social Exchange. W: *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2.
- Akerlof, G.A. (2002) Behavioral macroeconomics and macroeconomic behavior, revised version of the lecture delivered in Stockholm, Sweden, on December 8, 2002. *American Economic Review*, Vol. 92, No. 3, s. 411 – 433.
- Akerlof, G.A. (1982) Labor contracts as partial gift exchange. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. XCVII, No. 4, s. 543 – 569.
- Akerlof, G.A., Yellen, J.L. (1988) Fairness and unemployment. *American Economic Review*, Vol. 78, No. 2, s. 44 – 49.
- Akerlof, G.A., Yellen, J.L. (1990) The fair wage-effort hypothesis and unemployment. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. CV, No. 2, s. 255 – 283.

- Allen, R.S., Helms M.M. (2002) Employee perceptions of relationship between strategy, rewards and organizational performance. *Journal of Business Strategies*, Vol. 19, No. 2, s. 115 – 139.
- Allport, G.W. (1968) The historical background of modern social psychology. W: Lindzey, G., Aronson, E. (red.) *Handbook of social psychology*. Reading Mass.: Addison-Wesley.
- Ambrose, M.L., Kulik C.T. (1999) Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, s. 231–292.
- Azariadis, C. (1975) Implicit contracts and underemployment equilibria. *Journal of Political Economy*, Vol. 83, No. 61, s. 1183 – 1202.
- Baily, M.N. (1974) Wages and employment under uncertain demand. *Review of Economic Studies*, Vol. XLI(1) No. 125, s. 37 – 50.
- Baker, G., Holmstrom, B. (1995) Internal labor markets: too many theories, too few facts. *American Economic Review*, Vol. 85, No. 2, s. 255 – 259.
- Berger, P.L. (1988) *Zaproszenie do socjologii*. Warszawa: PWN.
- Blau, G. (1994) Testing the effects of level and importance of pay referents on pay level satisfaction. *Human Relations*, Vol. 47, s. 1251 – 1268.
- Blaug, M. (1995) *Metodologia ekonomii*. Warszawa: WN PWN.
- Blaug, M. (2000) *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*. Warszawa: WN PWN.
- Bolesta-Kukułka, K. (1994) Świat organizacji, rozdział I. W: Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Borjas, G.J. (1996) *Labor economics*. New York: McGraw-Hill.
- Borkowska, S. (2002) *Strategie wynagrodzeń*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Borkowska, S. (1999) *Wynagrodzenie godziwe*. Warszawa: IPiSS.
- Borkowska, S., Juchnowicz, M. (red.) (1999) *Efektywne systemy wynagrodzeń*. Warszawa: IPiSS.
- Botwinick, H. (1992) *Persistent inequalities*. Princeton: Princeton University Press.
- Burgess, S., Lane, J., Stevens, D. (2001) *Jobs, workers and changes in earnings dispersion*, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Byars, L.L., Rue, L. W. (1987) *Human Resource Management*. Homewood: Irwin.
- Czwarono, M. (2003) Homo economicus kontra homo sociologicus, czyli dlaczego ekonomiści nie lubią socjologów, a socjologowie nie przepadają za ekonomistami. *Studia Socjologiczne*, nr 3(170), s. 113 – 135.
- Daszkowski, J. (2004) Dynamika ogólnych nierówności płacowych w Polsce w latach 1989 – 2002. *Polityka Społeczna*, nr 8, s. 1 – 4.
- Daszkowski, J. (1992) Geneza i społeczny sens osobowości prawnej przedsiębiorstw. *Organizacja i Kierowanie*, nr 3/4 (69 – 70).

- Daszkowski, J. (2002) *Obrazy wynagrodzeń i kosztów pracy w latach 1992 – 1999 w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Daszkowski, J. (2004) Oszacowania obciążeń płac składkami i podatkiem w Polsce 1992 – 2002. *Polityka Społeczna*, nr 4, s. 10 – 13.
- Daszkowski, J. (2004) Zróżnicowanie i dynamika wynagrodzeń w gospodarce polskiej (2004) *Wiadomości Statystyczne*, nr 11.
- Daszkowski, J. (2003) Zróżnicowanie wynagrodzeń realnych netto w Polsce w latach 1982 – 2001. *Polityka Społeczna*, nr 11 – 12, s. 3 – 6.
- Daszkowski, J. (2004) Zróżnicowanie wynagrodzeń w Polsce na tle europejskim. *Przegląd Organizacji*, nr 5, s. 30 – 34.
- Deci, E. (1975) *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E., Ryan, R.M. (1980) The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 13.
- Deci, E.L., Koestner, R.M., Ryan, R. (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effect of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6, s. 627 – 668.
- Deci, E.L., Koestner, R.M., Ryan, R. (1999a) The undermining effect is a reality after all – extrinsic rewards, task interest, and self – determination: reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron and Lepper, Henderlong, and Gingras. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6, s. 692 – 700.
- Domański, H. (1987) *Segmentacja rynku pracy a struktura społeczna*. Warszawa: Ossolineum.
- Domański, H. (2004) *Struktura społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Donovan, J.J. (2001) Work motivation. W: *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. London: SAGE Publications.
- Durkheim, E. (1999) *O podziale pracy społecznej*. Warszawa: WN PWN.
- Eccles, J.S., Wigfield, A. (2002) Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, s. 109 – 132.
- Eisenberger, R., Pierce, D.W., Cameron, J. (1999) Effects of reward on intrinsic motivation – negative, neutral and positive: comment on Deci, Koestner, and Ryan. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6, s. 677 – 691.
- Encinosa, W.E. III, Gaynor, M., Rebitzer, J.E. (1997) *The sociology of groups and the economics of incentives: Theory and evidence*, NBER Working Paper, No. 5953, March.
- Encyklopedia Powszechna (1987) Warszawa: PWN, t. 4.
- Encyklopedia Blackwella. Psychologia Społeczna (2001) Warszawa: Jacek Santorski & Co.
- Encyclopedia of Sociology (2000) Macmillan Reference Group, New York, Vol. 2, s. 880 – 887.
- Fleck, L. (1986) *Powstanie i rozwój faktu naukowego*. Lublin: Wydawnictwo Lubelskie.

- Frey, B.S., Benz M. (2002) *From imperialism to inspiration: A survey of economics and psychology*. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, Working Paper No. 118, May 2002.
- Fehr, E., Falk, A. (2002) Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, Vol. 46, s. 687 – 724.
- Festinger, L. (1954) A theory of social comparison processes. *Human Relations*, Vol. 7, s. 117 – 140.
- Finkelstein, S. (1992) Power in top management teams: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, s. 505 – 538.
- Goldsmith, A.H., Veum, J.R., Darity W.Jr. (2000) Working hard for the money? Efficiency wages and worker effort. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 21, s. 351 – 385.
- Gouldner, A.W. (1960) The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, s. 161 – 178; polski przekład w: Kempny, M., Szmatka, J. (red.) (1992) *Współczesne teorie wymiany społecznej*. Warszawa: WN PWN, s. 73 – 106.
- Heneman, R.L., Fay, C.H., Wang, Z. (2001) w: *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. London: SAGE Publications.
- Helfgott, R.B. (1980) *Labor economics*. New York: Random House.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959) *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Homans, G.C. (1954) The cash posters. *American Sociological Review*, Vol. XIX, December, s. 724 – 733.
- Jacukowicz, Z. (2002) *Album wynagrodzeń w krajach Unii Europejskiej i w Polsce*. Warszawa: IPiSS.
- Jacukowicz, Z. (2000) Zróżnicowanie płac w Polsce, w krajach Unii Europejskiej i w USA. Warszawa: IPiSS.
- Janicka, K. (1997) *Sytuacja pracy a struktura społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Juchnowicz, M. (red.) (2001) *Badanie rynku wynagrodzeń. Problemy*. Warszawa: IPiSS.
- Kamiński A.Z. (1976) Organizacje a struktura klasowo-warstwowa. W: Morawski, W. (red.) *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*. Warszawa: PWN.
- Karaszewska, H. (2003) *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Klasyfikacja Zawodów i Specjalności (Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 20 kwietnia 1995 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania, Dz. U. 1995 Nr 48, poz. 253).

- Klimkowski, C. (2002) Znaczenie założeń behawioralnych w ekonomii. *Ekonomista*, nr 6, s. 833 – 852.
- Kowalewska, S. (1985) Definicje i klasyfikacje zawodów. W: Sarapata, A. (red.) *Socjologia zawodów*. Warszawa: KiW.
- Kwiatkowski, E. (2002) *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: WN PWN.
- Kryńska, E., Suchecka, J., Suchecki, B. (1998) *Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*. Warszawa: IPiSS.
- Kuhn, T. (2001) *Struktura rewolucji naukowych*. Warszawa: Fundacja ALETHEIA.
- Kurnal, J. (red.) (1972) *Twórcy naukowych podstaw organizacji – Wybór pism*. Warszawa: PWE.
- Lakatos, I. (1995) *Pisma z filozofii nauk empirycznych*. Warszawa: WN PWN.
- Lambert, R.A., Larcker D.F., Weigelt K. (1993) The structure of organizational incentives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, s. 438 – 461.
- Landreth, H., Colander, D.C. (1998) *Historia myśli ekonomicznej*. Warszawa: WN PWN.
- Lawler, E.E. (1971) *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw Hill.
- Lawler, E.E., Porter, L. (1968) *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Irwin.
- Lazear, E.P. (1995) A job-based analysis of labor markets. *American Economic Review*, Vol. 85, No. 2, s. 260 – 265.
- Lazear, E.P., Rosen S. (1981) Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, Vol. 89 No. 5, s. 841 – 864.
- Lepper, M.R., Henderlong, J., Gingras, I. (1999) Understanding the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation – uses and abuses of meta-analysis: comment on Deci, Koestner, and Ryan. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6, s. 669 – 676.
- Lévi-Strauss C. (1967) *Zasada wzajemności*, rozdział z *Les structures élémentaires de la parenté*. Paris: Mouton and Co. Polski przekład w: Kempny, M., Szmátka, J. (red.) (1992) *Współczesne teorie wymiany społecznej*. Warszawa: WN PWN.
- Lewandowski, A. (2002) Wykorzystanie danych GUS w analizie wynagrodzeń. *Wiadomości Statystyczne*, t. XLVII, nr 5, s. 41 – 45.
- Lewin, S.B. (1996) Economics and psychology: Lessons for our own day from the early twentieth century. *Journal of Economic Literature*, Vol. 34, No. 3, s. 1293 – 1323.
- Lindbeck, A., Snower, D.J. (1988) Cooperation, harassment, and involuntary unemployment: An insider-outsider approach. *American Economic Review*, Vol. 78, No. 1, s. 167 – 188.

- Losee, J. (2001) *Wprowadzenie do filozofii nauki*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Majer, N. (1974) Psychologiczne aspekty sprawiedliwego wynagradzania. *Prakseologia*, nr 3 – 4 (51 – 52), s. 317 – 355.
- Makin, P., Cooper, C., Cox, C. (2000) *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: WN PWN.
- Maslow, A.H. (1990) *Motywacja i osobowość*. Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- Mauss, M. (1973) Szkic o darze. Forma i podstawa wymiany w społeczeństwach archaicznych. W: *Socjologia i antropologia*. Warszawa: PWN.
- Mayo, E. (1933) *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mayer, T. (1996) *Prawda kontra precyzja w ekonomii*. Warszawa: WN PWN.
- McGregor D. (1960) *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Merton, R.K. (1982) *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: PWN.
- Mitchell, T.R., Daniels, D. (2003) Motivation. W: *Handbook of psychology*, Vol. 12 – *Industrial and organizational psychology*. Hoboken: John Wiley and Sons, Inc.
- Morawski, W. (2001) *Socjologia ekonomiczna*. Warszawa: WN PWN.
- Neal, D., Rosen, S. (1998) *Theories of the distribution of labor earnings*, NBER Working Paper No. 6378, January 1998 (także w: Atkinson, A.B., Bourguignon, F. (eds.) *Handbook of income distribution*. North-Holland.
- Obłój, K. (1987) *Strategia przetrwania organizacji*. Warszawa: PWN.
- Ossowski, S. (1968) Z zagadnień struktury społecznej. *Dziela*, t. 5, Warszawa: PWN.
- Pawłowski, T. (1986) *Tworzenie pojęć w naukach humanistycznych*. Warszawa: PWN.
- Płoszajski, P. (1985) *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*. Wrocław: Ossolineum.
- Popper, K.R. (1999) *Droga do wiedzy. Domysły i refutacje*. WN PWN: Warszawa.
- Popper, K.R. (2002) *Logika odkrycia naukowego*. Warszawa: WN PWN.
- Ramlall, S. (2004) A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, No. 1/2, s. 52 – 63.
- Ritter, J.A., Taylor, L.J. (1997) Economic models of employee motivation. *Review of Federal Reserve Bank of St. Luis*, September/October, s. 3 – 21.
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. (1939) *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.

- Romer, D. (2000) *Makroekonomia dla zaawansowanych*. Warszawa: WN PWN.
- Rosen, S. (1986) Prizes and incentives in elimination tournaments. *American Economic Review*, Vol. 76, No. 4, s. 701 – 715.
- Rosenthal, R., DiMateo, M.R. (2001) Meta-analysis: Recent developments in quantitative methods for literature reviews. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, s. 59 – 82.
- Sarapata, A. (1965) Zawód jako wyznacznik miejsca w społeczeństwie. W: Sarapata, A. (red.) *Socjologia zawodów*. Warszawa: KiW.
- Sekuła, Z. (2003) *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Shafir, E., Diamond, P., Tversky, A. (1997) Money illusion. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. CXII, No. 2, s. 341 – 374.
- Shapiro, C., Stiglitz, T. (1984) Equilibrium unemployment as worker discipline device. *American Economic Review*, Vol. 73, No. 3, s. 433 – 444.
- Snowdon, B., Vane, H., Wynarczyk, P. (1998) *Współczesne nurty teorii makroekonomii*. Warszawa: WN PWN.
- Solow, R.M. (1979) Another possible source of wage stickiness. *Journal of Macroeconomics*, Winter.
- Solow, R. (1979) On theories of unemployment (Presidential address delivered at the ninety – second meeting of the American Economic Association, 1979, Atlanta). *American Economic Review*, Vol. 70, No. 1.
- Steers, R.M., Mowday, R.T., Shapiro, D.L. (2004) The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, s. 379 – 387.
- Stiglitz, J.E. (2004) Informacja i zmiana paradygmatu w ekonomii. *Gospodarka Narodowa*, nr 3, s. 78 – 120, nr 4, s. 95 – 114.
- Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2001 r. (2002) oraz 2002 r. (2003) Informacje i opracowania statystyczne GUS.
- Summers, T.P., DeNisi, A.S. (1990) In search of Adams' other: reexamination of referents used in the evaluation of pay. *Human Relations*, Vol. 43, s. 497 – 511.
- Szczepański, J. (1965) Czynniki kształtujące zawód i strukturę zawodową. W: Sarapata, A. (red.) *Socjologia zawodów*. Warszawa: KiW.
- Taylor, F.W. (1949) *Shop management*. W: *Scientific management*. New York: Harpers and Brothers Publishers.
- Taylor, F.W. (1926) *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*. Nakładem Instytutu Naukowej Organizacji przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa,
- Taylor, F.W. (1913) *Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*. Warszawa: Wydawnictwo Przeglądu Technicznego 1913 Warszawa.
- The New Palgrave: a dictionary of economics (1996) The Macmillan Press, t. 4 (Q-Z), s. 535 – 536.

- Turner, J.H. (2004) *Struktura teorii socjologicznej, wydanie nowe*. Warszawa: WN PWN, s. 527 – 543.
- Vroom, V.H. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weber, C.L., Rynes, S.L. (1991) Effects of compensation strategy on job pay decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 1, s. 86 – 109.
- Weber, M. (2002) *Gospodarka i społeczeństwo. Wstęp do socjologii rozumiejącej*. Warszawa: WN PWN.
- Weeden, K. (2002) Why do some occupations pay more than others? Social closure and earnings inequality in the United States. *American Journal of Sociology*, Vol. 108, No. 1, s. 55 – 101.
- Werner, S., Ward, S.G. (2004) Recent compensation review: An eclectic view. *Human Resource Management Review*, Vol. 14, s. 201 – 227.
- Williamson, O.E. (1998) *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. Warszawa: WN PWN.
- Wittgenstein, L. (2000) *Dociekania filozoficzne*. Warszawa: WN PWN.
- Wojtyna, A. (2000) *Ewolucja keynesizmu a główny nurt ekonomii*. Warszawa: WN PWN.
- Yellen, J.L. (1984) Efficiency wage models of unemployment. *American Economic Review*, Vol. 74, No. 2, s. 200 – 205.
- Zamecki, S. (1988) *Pojęcie odkrycia naukowego a historia dziedziny nauki*. Wrocław: Ossolineum.

Bolesław Rafał Kuc

Audyt wewnętrzny – perspektywy rozwoju

Wprowadzenie

Badania empiryczne pokazują jednoznacznie, że systemy kontroli wewnętrznej przeżywają głęboki kryzys niewiarygodności i nieefektywności (Kuc 2002a; Kuc, Smolak 2004). Aby temu zaradzić, podejmowane są liczne działania o charakterze wewnątrzorganizacyjnym i szerszym, globalnym. Pojawiły się liczne koncepcje i pomysły, jak naprawić przestarzałe systemy kontroli. Jednak najczęściej stosowaną metodą jest wyeliminowanie nieefektywnego systemu kontroli ze struktur zarządzania lub zastępowane go systemami zdobywania informacji o bieżącej sytuacji, np. systemami monitoringu i wczesnego ostrzegania. W ramach realizowanych pomysłów na outsourcing, przenosi się poza rdzeń organizacji również służby kontrolne, w nadziei, że otrzymywane raporty będą bardziej obiektywne i uzyskane mniejszym nakładem. Kariera, jaką robi kontroling, który metodologicznie zrywa z rygoryzmem badań kontrolnych i nastawia się na doradztwo, a nie tropienie nieprawidłowości, również wpływa na postrzeganie systemu kontroli wewnętrznej jako ociążałego, nadmiernie zbiurokratyzowanego, mało przydatnego dla podejmujących decyzje menedżerów.

Zresztą zmienia się natura zarządzania, które przestaje być tradycyjnym sekwencyjnie uporządkowanym procesem od planowania, przez

organizowanie, motywowanie do kontroli, lecz staje się widownią spektakularnych, błyskotliwych natchnień, błysków intuicji. Decyzje powstałe w takich okolicznościach nie dają się powtórzyć, ich podstawy są ulotne, zaś przebieg nacechowany chaotyczną twórczością, posiadającą znamiona indywidualnego zaangażowania. Menedżerowie odchodzący od tradycyjnych, racjonalnych form zarządzania i kontroli tłumaczą swoje wybory koniecznością radzenia sobie z piętrzącymi się sprzecznościami wymagań, np. zero strat, bo tego żądają udziałowcy; zero usterek, bo tego żądają klienci, zero zanieczyszczeń, bo tego żądają obrońcy środowiska, a poza tym większa elastyczność (dostosowawczość), gdyż tego wymaga rynek; a w końcu struktura o „zmiennej geometrii”, bo jest to wymóg czasów.

Jaki system zarządzania jest w stanie pogodzić te wymagania, które układają się w ciąg niekończących się sprzeczności i paradoksów? Jaki system kontroli jest w stanie sprostać wymaganiom zarządzania paradoksami? Obecność paradoksów i sprzeczności ogranicza, a nawet eliminuje kontrolę jako funkcję pozytywną, dostarczającą informacji zwrotnych o realizacji zadań. Eliminowanie kontroli lub jej zastępowanie innymi źródłami informacji nie może być traktowane jako rozwiązanie problemu jej nieefektywności. Wszystkie funkcje zarządzania przeżywają swoje kryzysy. Obowiązujące w ich obszarach rozwiązania, koncepcje i pomysły są weryfikowane z punktu widzenia wymagań współczesnego zarządzania. W obszarze kontroli, jako funkcji zarządzania, również pojawiły się nowe propozycje. Zaprezentowanie jednej z nich jest głównym przesłaniem tego artykułu. Chodzi o audyt wewnętrzny. Nasuwa się ważne pytanie: czy zdobywający sobie coraz większą popularność audyt wewnętrzny może być wykorzystany jako instrument nowoczesnego zarządzania i co wnosi on do teorii zarządzania, w jakim zakresie ją wzbogaca?

Dlaczego kontrola *ex ante* w organizacjach przyszłości?

Audyt wewnętrzny¹ wpisuje się w szerszy temat nowoczesnych generacji organizacji, stwarzających zapotrzebowanie na nowoczesne systemy kontroli, w których dominuje kontrola *ex ante*, a nie kontrola *ex post*. Doświadczenia ostatnich stu lat pokazują, że żaden system kontroli

¹ Pojęcie „audyt” wywodzi się od łacińskiego *audio* i oznacza: słyszeć, słuchać, przesłuchiwać, badać. Por. znaną paremię z języka prawniczego: *Audiat et altera pars* – wysłuchaj także drugiej strony. Ang. *audit* – 1. rewizja ksiąg, 2. rewidować księgi, sprawdzać rachunki; *auditor* – 1. ekon.: rewident księgowy, 2. słuchacz, słuchaczka, słuchający, słuchająca. Franc. *auditeur*, *auditrice* – osoba, która słucha.

wewnętrznej, nawet najbardziej przemyślnie i szczegółowo zaprojektowany, nie może sam zagwarantować sprawnego funkcjonowania organizacji zarówno administracyjnej (rządowej lub samorządowej), jak i gospodarczej (firmy, przedsiębiorstwa). Zresztą oczekiwanie takiej sprawczej mocy wskazywałoby na niezrozumienie jego podstawowej roli (funkcji). Kontrola jest zawsze wtórna do rzeczywistości; nigdy nie jest pierwotną, inicjującą siłą. W zależności od swoich umiejętności ujawnia fakty, zdarzenia, następstwa, ale ani ich nie kreuje, ani też ich bezpośrednio nie koryguje. Jeśli to czyni, jest utożsamiana z nadzorem lub samokontrolą.

Współcześnie kontrola wewnętrzna w naturalnej dla siebie roli, tj. kontroli następczej (końcowej, sprawozdawczej), przestaje być wystarczająca. Nacisk na sprawność zarządzania, w tym również administrowania, powoduje, że od kontroli oczekuje się wręcz magicznej mocy przewidywania i przeciwdziałania błędom², co w praktyce najczęściej oznacza zmniejszenie kosztów zarządzania. Uwaga nowoczesnych menedżerów kieruje się w stronę kontroli antycypacyjnej (*ex ante*), której istota polega na przewidywaniu zaistnienia zdarzeń negatywnych i możliwości przeciwdziałania skutkom przynajmniej niektórych z nich. Naiwnością jest sądzić, że może ona zagwarantować skuteczną odporność na nadużycia, szczególnie w przypadku osób zajmujących wysokie i cieszące się zaufaniem stanowiska. Mamy na to wiele przykładów krajowych: KGHM Polska Miedź SA, PZU Życie S.A., i szczególnie pouczający przykład zagraniczny – ENRON.

Stany Zjednoczone pierwsze zareagowały na oszustwa, których sprawcami są menedżerowie. W uzasadnieniu potrzeby wprowadzenia rygorystycznego systemu kar podawano m.in., że system kontroli wewnętrznej oparty na podziale obowiązków może okazać się nieskuteczny zwłaszcza, gdy dochodzi do zмовy kilku osób. Upoważnienia do podejmowania decyzji, czy dysponowania zasobami mogą być nadużywane, a kierownictwo może omijać procedury kontroli, które samo ustanowiło. Z drugiej strony wiadomo, że ustanowienie systemu kontroli wewnętrznej całkowicie eliminującego ryzyko strat, jest nierealne. Koszty jego urzeczywistnienia przewyższyłyby korzyści.

Panuje powszechne przekonanie, że najważniejszym zasobem każdej współczesnej organizacji jest inteligencja (wiedza) jej pracowników. To nieograniczone źródło dobra stać się może również źródłem nieograniczonego zła. Przesłanki popełniane przez „białe kołnierzyki”, a zwłaszcza kadre kierowniczą wyróżniają się wyjątkowo wysokim

² Zorganizowana w czerwcu 2002 roku przez WSZiM w Warszawie konferencja naukowa „Kontrola i Kontroling w Zarządzaniu” miała podtytuł: „Zdążyć przed błędem”. Uczestnicy konferencji uznali to za misję nowoczesnej kontroli.

udziałem inteligencji; są wyrafinowane i trudne do wykrycia. A przecież nie miało tak być. Fakty ujawnione swego czasu przez G. Ogiera (Ogier 1994; Gańczak 2004) wstrząsnęły nie tylko Niemcami. Jej wymowne przesłanie dotarło do wielu krajów świata, poruszając opinię publiczną nieprzygotowaną na wizerunek menedżera naciągacza, oszusta, a tym bardziej złodzieja.

W artykule nie zajmuję się wyłącznie zjawiskami negatywnymi. Staram się wzbogacić nurt myślenia poznawczo-aplikacyjnego, którego rezultatem są pomysły i koncepcje: jak przeciwstawić się nieprawidłowościom, nadużyciom, defraudacjom – ogólnie mówiąc zjawiskom patologicznym w organizacjach³. Dziś wiemy, że kontrola jest bezradna wobec wymienionych zjawisk. Sposoby ich powstawania i skala ich występowania zdumiewają każdego, kto interesuje się patologią organizacji. Same zresztą organizacje zmieniły się. Przestały być prostą sumą dobrze rozpoznanych elementów: ludzie, zadania, struktura i technologia. Komplikują się podsystemy i relacje między nimi. Zwiększają się i potęgują sprzeczności. Kontrola wewnętrzna musi uwzględniać coraz bardziej sprzeczne wymagania wewnętrzne i zewnętrzne. Przede wszystkim musi sprostać nadzorowi coraz bardziej rygorystycznej organizacji. Następnie musi przyzwolić, aby pomimo owego rygoru, znalazło się więcej miejsca na elastyczność. A to już jest sprzeczność. Poza tym, żeby przetrwać i zwiększać przewagę konkurencyjną wszystko musi odbywać się w organizacjach (przedsiębiorstwach), w których struktura ma „zmienną geometrię”.

Najlepiej byłoby połączyć mechaniczne z żywym, zaprogramowane z nieprzewidywalnym, rygorystyczne z elastycznym, sprawne z humanistycznym, wspólne z indywidualnym, a co najważniejsze kooperujące z rywalizującym. I dlatego właśnie, żeby zapewnić bezpieczeństwo podobnym organizacjom, okazuje się niezbędny kontroler wewnętrzny, umiejący zagwarantować innym osobom na odpowiedzialnych stanowiskach, że przedsiębiorstwo funkcjonuje tak, jak powinno.

Do niedawna sądzono, że zaufanie do kierownictwa (zarządu) może być nieograniczone. Menedżerowie symbolizowali „świętych”, a rady nadzorcze wręcz „ciała niebieskie”. Wystarczyło kilka ujawnionych afer, aby wizerunki tych instytucji legły w gruzach. W odpowiedzi na skandale i brak elementarnych zasad etyki żąda się zwiększenia organizacyjnego rygoryzmu, a w przypadku przestępstw – wysokich kar. Te żądania wynikają stąd, że udziałowcy przedsiębiorstwa, jak również jego klienci, akcjonariusze, personel i związki zawodowe, a także

³ Pojęcie patologii organizacyjnej zostało rozwinięte w pracach W. Kieżuna, przede wszystkim: Kieżun 1971.

ekolodzy, rządzący, sędziowie, środki przekazu – wszyscy są wyjątkowo cynicznie i zuchwale oszukiwani.

Klient coraz częściej wymaga bezbłędnej usługi, jednocześnie żądając zerowego ryzyka. Potwierdziło się to ostatnio w Europie, przy okazji afery z „szalonymi krowami”, czy też afery z Coca-Colą. Wiele grup społecznych, z których wywodzą się klienci nie chce jakiegokolwiek ryzyka. A ponieważ mają oni możliwości artikulacji swoich stanowisk, niezbędny staje się absolutnie rygorystyczny proces produkcyjny: zero błędów, zero ryzyka. Wraz ze wzrostem kosztów wytworzenia wartości, akcjonariusz żąda zerowej straty. Życzy sobie, aby każda złotówka pobrana z kasy przedsiębiorstwa była następnie odzwierciedlona w wartości wytworzonej.

Osoby odpowiedzialne za środowisko żądają zera zanieczyszczeń. Pociąga to za sobą zastosowanie niebezpiecznych procesów we wszystkich produktach przedsiębiorstwa.

Personel i związki zawodowe coraz uważniej przyglądają się sposobowi, w jaki przemawia się do nich lub w jaki się nimi (nami) rządzi.

W rozwiniętych krajach świata cel i kierunek marszu są wyraźne: ku rygorowi i przejrzystości. Oczywiście kontroler wewnętrzny jest po to, aby zweryfikować wszystkie te procesy, jak też odpowiedzieć na pytanie, czy wszystko to, co gwarantuje przejrzystość, zostało dopięte, doszlifowane i poprawnie zastosowane. Jest tego wiele: rygor procesów, procedur, systemu codziennego zarządzania. Gdyby chodziło jedynie o to, byłoby to zbyt proste. Cóż jednak mają zrobić organizacje rygorystycznie ustrukturalizowane, zmuszone do coraz większej elastyczności i zdolności do szybkiego działania?

Dylematów i sprzeczności, przed którymi stoją współczesne organizacje, jest więcej. Trzeba jednak pamiętać, że zdolność do kontrolowania organizacji pozostaje w sprzeczności z naciskiem na konieczność jej ewolucji. Organizacje muszą być ewolucyjne, ponieważ występują przełomy technologiczne, szczególnie w dziedzinie informacji i informatyki. Rewolucja informatyczna, stale przyspieszająca, zmusza organizacje do ciągłej zmiany. Fenomenem jest upowszechnienie się komputera osobistego – specyficznego narzędzia pracy. Podobnym fenomenem jest Internet. Czy te fenomeny wymuszą inny rodzaj organizacji – całkowicie odmiennych syntez krzyżujących się sprzeczności: dematerializacji, decentralizacji i desynchronizacji? Za pierwszą z nich stoi wirtualność. Za drugą – rozbudowane stosunki poziome. Natomiast za trzecią – możliwość komunikowania się „w opóźnionym czasie”. Niebawem wszystkie organizacje odczują to głęboko. Oczywiście nie wiemy jeszcze, jak będą wyglądały organizacje dnia jutrzejszego, choć już dziś namacalnymi znakami przemian i kierunków rozwoju są zmniejszające się siedziby

przedsiębiorstw, wirtualizacja kontaktów, zwiększanie się udziału pracy czasowej. Coraz częściej słyszy się, że mniejszy zarząd – to lepsze zarządzanie. Nadal do rozwiązania pozostają m.in. problemy elastycznych struktur i usytuowania kontrolerów wewnętrznych. Obniżając rangę kontroli wewnętrznej, kierownictwo pozbawia się naturalnego sojusznika w zarządzaniu, dostarczającego sprzężenia zwrotnego informacji o podejmowanych decyzjach, realizowanych przedsięwzięciach, reakcji klientów itp. Czy audytor wewnętrzny zastąpi kontrolera wewnętrznego?

Audytor wewnętrzny przyszedł z Zachodu, aby uzdrowić system kontroli wewnętrznej

Zarówno politycy, jak i wielu przedstawicieli nauk zarządzania, zniechęceni nieskutecznością kontroli wewnętrznej tęsknie spoglądają w stronę bohatera ostatnich czasów – audytora wewnętrznego – który stoi przed wielkim wyzwaniem. Oczekuje się, że będzie on w stanie nie tylko zweryfikować wszystko, co wynika z funkcjonowania organizacji z udziałem aktorów wewnętrznych, jak również zewnętrznych, będących odbiorcami jej wyników ogólnych, ale także wykazać stracone szanse i niepotrzebne marnotrawstwo czasu i innych zasobów. Jego relacje z kontrolerem wewnętrznym kształtują się „na bieżąco” i są zróżnicowane. W podejściach prawnych audytor podporządkowany jest kontroli wewnętrznej, w podejściach organizatorskich – odwrotnie. Pierwsze stanowisko jest zrozumiałe, według prawników-administratywistów jest kontrola i nadzór. Audyt jest pomysłem mało konkretnym. Przedstawiciele nauk zarządzania w audycie widzą przedłużenie funkcji zarządzania, skierowane na diagnozę sytuacji i działania profilaktyczne. W burzliwym otoczeniu największe szanse mają organizacje o „zmiennej geometrii strukturalnej”. Owa „zmienna geometria” nowoczesnej organizacji jest rezultatem m.in. konieczności dostosowywania się do otoczenia i polityki aliansów bezustannie tworzonych i zanikających. Te nowe alianse w sposób ciągły zmuszają do korzystania z nowych relacji i nowych kanałów informacyjnych. Aby mogły one prawidłowo funkcjonować, w zmaganiach tych musi uczestniczyć kontroler wewnętrzny. Reprezentuje on kontrolę wewnętrzną, tj. komórkę(i), ale też procesy i mechanizmy wdrożone przez generalną dyrekcję, przez hierarchię i personel przedsiębiorstwa, mające na celu uzyskanie rozsądnej gwarancji, że zostaną zrealizowane cele należące do następujących kategorii:

- optymalizacja działań operacyjnych;
- wiarygodność informacji finansowych;
- zgodność z prawem i obowiązującymi przepisami.

Pierwsza kategoria dotyczy celów podstawowych przedsiębiorstwa, a w tym celów związanych z wydajnością, rentownością i ochroną zasobów. Druga obejmuje sporządzanie wiarygodnych bilansów, w tym bilansów pośrednich oraz publikowanych informacji stanowiących ekstrakt z bilansów, jak na przykład publikacja bilansu pośredniego. Trzecia kategoria dotyczy zgodności z prawem i przepisami obowiązującymi w przedsiębiorstwie. Powyższe trzy kategorie celów są odrębne, a jednak się zazębiają: odpowiadają różnym potrzebom i umożliwiają wprowadzenie kontroli stosownej dla każdej z tych potrzeb.

Skuteczność systemów kontroli wewnętrznej można oceniać na różnych poziomach. Na poziomie minimalnym można uznać ją za skuteczną w każdej z powyższych kategorii, o ile rada nadzorcza i kierownictwo uznają, że:

- wyraźnie orientują się, w jakim zakresie cele operacyjne przedsiębiorstwa zostały osiągnięte;
- opublikowane bilanse zostały sporządzone w oparciu o wiarygodne podstawy;
- działalność organizacji jest zgodna z prawem i obowiązującymi przepisami.

Z tych wyliczeń widać wyraźnie, jak silnie powiązane są cele i możliwości kontrolowania ich realizacji, co w praktyce oznacza możliwości mierzenia (pomiaru), dające kierownictwu jasne wskazówki, na jakim poziomie efektywności znajduje się organizacja i jaką rolę może odegrać kontrola wewnętrzna.

W literaturze amerykańskiej, w której pojęcie kontroli ma nieco inne znaczenie, kontrola wewnętrzna obejmuje pięć ściśle ze sobą powiązanych składników, wynikających ze sposobu, w jaki działalność jest prowadzona i zintegrowanych z zarządzaniem. Choć składniki te mają zastosowanie wobec wszystkich organizacji, to ich wdrożenie może odbywać się w różny sposób, w zależności od rozmiaru tych organizacji.

Tych pięć składników to:

- środowisko kontroli;
- szacowanie ryzyka;
- czynności kontrolne;
- informacja i komunikacja;
- monitoring.

Zestaw tych składników wydaje się wyjątkowo trafnie dobrany. Łącznie tworzą system. W instytucjach bankowych, z których wyrósł, szacowanie ryzyka jest zadaniem strategicznym systemu kontroli wewnętrznej. W polskim modelu kontroli wewnętrznej nie ma miejsca na obciążanie służb kontrolnych szacowaniem ryzyka. Kontrola wewnętrzna jest ściśle powiązana z działaniami operacyjnymi przedsiębiorstwa, czyli czynnościami prowadzącymi do poprawy jakości, ułatwiającymi lepsze rozłożenie odpowiedzialności, zapobiegającymi niepotrzebnym wydatkom i umożliwiającymi jednostce szybszą reakcję w zmiennym środowisku.

Coraz powszechniejsze jest przekonanie, że kontrola wewnętrzna nie jest wydarzeniem odosobnionym albo nadzwyczajną okolicznością, lecz jest to zespół działań rozciągający się na wszystkie przejawy działalności organizacji. Działania te zauważalne są na wszystkich szczeblach i są nierozłączne od sposobu prowadzenia działalności podstawowej. Działalność przedsiębiorstwa prowadzona w ramach jednej lub wielu jednostek lub funkcji jest zarządzana przy pomocy głównych dyrektyw, tworzących ramy dla planowania (preparacji), realizacji i nadzoru. Kontrola wewnętrzna jest częścią tych procedur i jest z nimi zintegrowana. Umożliwia im funkcjonowanie, obserwuje ich przebieg i sprawdza ich rzeczowość. Jest narzędziem zarządzania dla kierownictwa, które nie potrafiłoby się bez niego obejść w przedsiębiorstwie.

W artykule pokazuję, w jakim stopniu zintegrowanie kontroli może mieć bezpośredni wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia celów i urzeczywistniania inicjatyw dotyczących jakości. Poszukiwanie jakości jest bezpośrednio związane ze sposobem, w jaki organizacja jest zarządzana i kontrolowana. Działania prowadzone w tym kierunku tworzą wizerunek organizacji:

- kierownictwo upewnia się, że jakość jest wartością przesycającą jej działalność;
- cele jakościowe są określane w zależności od zebranych informacji, ich analizy, jak też w zależności od innych procesów;
- znajomość konkurencji oraz oczekiwań klientów stymuluje działania, mające na celu podniesienie jakości.

Na bazie doświadczeń ostatnich dziesięciu lat można postawić tezę, że niektóre niedostatki kontroli wewnętrznej kompensowane są przez istnienie audytu wewnętrznego. Na pewno dzieje się tak w sferze jakości. W literaturze spotkać można rozważania o audycie wewnętrznym w kontekście starań o certyfikat jakości⁴. W tej sferze występują

⁴ Instytucje certyfikujące używają terminu *audit*.

różnego rodzaju audyty (audity), dzięki którym dokonuje się porównania między czynnikami jakości zorientowanymi na podmioty trzecie, a czynnikami jakości świadczącymi o skutecznym systemie kontroli wewnętrznej. Widać wyraźnie, że kontrola wewnętrzna i audyt wewnętrzny stanowią nie tylko integralną część programów jakości, ale często są czynnikami stanowiącymi o ich powodzeniu. Integracja kontroli posiada również znaczny wpływ na ograniczenie kosztów oraz na czas reakcji na zmiany sytuacyjne.

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że większość przedsiębiorstw stoi w obliczu silnej konkurencji i musi reagować przez ograniczanie kosztów. Przybiera to niekiedy postać „anoreksji organizacyjnej”. Mądre przedsiębiorstwa wiedzą, że zmniejszanie kosztów oznacza zmniejszanie działania. Przedsiębiorstwo może uniknąć zbędnych kosztów i procedur, egzaminując istniejące procedury oraz ich wpływ na skuteczność kontroli wewnętrznej oraz integrując procedury kontrolne z działaniami operacyjnymi. Jednak dążenie za wszelką cenę do redukcji kosztów może okazać się w dłuższej perspektywie zgubne. Integracja kontroli z działalnością podstawową umożliwia zainicjowanie nowych kontroli, niezbędnych przy nowej działalności, aby zweryfikować ich użyteczność. Taki sposób reagowania czyni organizację bardziej elastyczną i konkurencyjną.

Obecnie zarówno kontrola wewnętrzna, jak i audyt wewnętrzny muszą generować „wartość dodaną”, doradzać w sprawach identyfikacji zagrożeń i pomagać przedsiębiorstwom w przetrwaniu. Odróżnienie terminologiczne kontroli wewnętrznej od audytu wewnętrznego ma na celu podkreślenie specyfiki tej drugiej formy, w pełni odpowiadającej anglojęzycznemu terminowi *internal audit*, używanemu w dokumentach i kontaktach międzynarodowych, w tym przez Komisję Europejską. Audyt wewnętrzny charakteryzuje się:

- przyjęciem odmiennego niż kontrola resortowa operacyjnego celu działania – jest nim raczej certyfikowanie systemu zarządzania instytucją, który powinien dawać racjonalną pewność jej prawidłowego działania – stwierdzenie nieprawidłowości jest tu niejako produktem ubocznym procesu badania, a nie jego celem;
- koncentracją na problematyce finansowo-księgowej i kosztowej efektywności badanych operacji;
- pod względem metodycznym, specjalizacją w ocenie systemu funkcjonowania kontroli finansowej, z wykorzystaniem narzędzi statystycznych;
- planowością pracy ze szczególną rolą długoterminowego szacowania ryzyka;
- funkcjonalną niezależnością w ramach własnej instytucji;

- pełnym dostosowaniem do międzynarodowych standardów audytu wewnętrznego.

Zastanawiając się nad jego genezą, metodyką i operacyjnym wykonywaniem, dochodzimy do wniosku, że jest on rezultatem malejącego zaufania w relacjach wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych. Malejące zaufanie jest z kolei wyrazem postępującego kryzysu zarządzania. Rodzi to gorycz po obu stronach pozornej bariery, jaka dzieli zarządzających od zarządzanych, zarządy od akcjonariuszy. Nie trzeba być przesadnie uważnym czytelnikiem, by odczytać tę gorycz, na wielu stronach licznych ostatnio publikacji poświęconych kadrze kierowniczej (Kozłowski 2004). Choć o tym głośno się nie mówi, audyt wewnętrzny jest traktowany jako instrument poskramiający niegospodarność, rozrzutność, a nawet chciwość kadry kierowniczej. Czy w tej roli sprawdzi się w polskiej rzeczywistości, trudno jednoznacznie pozytywnie na to pytanie odpowiedzieć.

Przyszłość audytu wewnętrznego w administracji publicznej

Institucja audytu wewnętrznego do polskiego ustawodawstwa została wprowadzona ustawą z dnia 27 lipca 2001 roku o zmianie ustawy o finansach publicznych⁵. We wspomnianej ustawie audyt wewnętrzny zdefiniowano jako „...ogół działań, przez które kierownik jednostki uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę funkcjonowania jednostki w zakresie gospodarki finansowej pod względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, a także przejrzystości i jawności”. W moim przekonaniu ta definicja jest dość niefortunna. Zawęża ona istotę audytu, sprawdzając go, w gruncie rzeczy, do kontroli finansowej. Nadane brzmienie powoduje nierzadko niejasności interpretacyjne w odniesieniu do kompetencji audytorów wewnętrznych i zakresu przeprowadzanych przez nich czynności. W tym miejscu należy podkreślić znaczenie działania Głównego Inspektora Audytu Wewnętrznego (GIAW) i wspierającego go Departamentu Koordynacji Kontroli Finansowej i Audytu Wewnętrznego Ministerstwa Finansów (KF). GIAW, prócz odgrywania istotnej roli

⁵ Ustawa z dnia 27 lipca 2001 o zmianie ustawy o finansach publicznych, ustawy o organizacji i trybie pracy Rady Ministrów oraz o zakresie działania ministrów, ustawy o działach administracji rządowej oraz ustawy o służbie cywilnej. Ustawa weszła w życie z dniem 1 stycznia 2002 roku.

w procesie tworzenia prawa i jego dostosowywania do wymogów audytu wewnętrznego, pełni niezwykle istotną funkcję koordynującą działania poszczególnych komórek audytu, pod kątem ich zgodności ze światowymi standardami (przede wszystkim wydanymi przez The Institute of Internal Auditors), zapobiegając groźbie prowincjonalizacji audytu wewnętrznego w Polsce. Z tego samego powodu istotne jest stworzenie przez naukę zarządzania teorii audytu wewnętrznego (Kuc 2002b).

Ogłoszenie przez ministra finansów, przedłożonych mu przez GIAW i KF, „Standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych” (30 stycznia 2003 roku) oraz „Kodeksu etyki audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych” i „Karty audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych” (2 kwietnia 2003 roku zmienione w dniu 28 kwietnia 2004 roku) stanowiło niezwykle pomocną wskazówkę interpretacyjną i oznaczało usankcjonowanie orientacji audytu wewnętrznego na zarządzania ryzykiem, usprawnianie systemu kontroli wewnętrznej i szerzej procesu zarządzania tak, jak ma to miejsce w krajach wysoko rozwiniętych.

Wspomniane akty nie mogą jednak zastąpić właściwej regulacji ustawowej. Dlatego kluczowa, z punktu widzenia audytu wewnętrznego jednostek sektora finansów publicznych, jest autopoprawka do rządowego projektu zmiany ustawy o finansach publicznych, zgłoszona w grudniu ubiegłego roku, przez ministra finansów. W chwili obecnej, po uzyskaniu akceptacji Rady Ministrów, znajduje się ona w Sejmie, oczekując na kolejny etap procesu legislacyjnego. W nowym brzmieniu audyt wewnętrzny będzie określony jako ogół działań obejmujących: niezależne badanie systemów zarządzania i kontroli w jednostce, w tym procedur kontroli finansowej, w wyniku czego kierownik jednostki uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę adekwatności, efektywności i skuteczności tych systemów oraz czynności doradcze, mające na celu usprawnienie funkcjonowania jednostki.

Ocena, o której mowa w powyższej definicji, dotyczyć będzie w szczególności:

- 1) zgodności prowadzonej działalności z przepisami prawa oraz obowiązującymi w jednostce procedurami wewnętrznymi (audyt zgodności),
- 2) efektywności i gospodarności podejmowanych działań (audyt działalności),
- 3) wiarygodności sprawozdania finansowego oraz sprawozdania z wykonania budżetu (audyt finansowy).

Po ponad dwóch latach funkcjonowania instytucji audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych wiele

zaproponowanych rozwiązań stało się już immanentną częścią działania polskiej administracji publicznej. Według stanu na koniec grudnia 2003 roku, liczba jednostek zobowiązanych do prowadzenia audytu wyniosła 369, aby na koniec lipca br. wzrosnąć o następnych kilkadziesiąt jednostek. Sukcesywnie zwiększa się poziom wiedzy i umiejętności osób realizujących zadania z zakresu kontroli finansowej i audytu wewnętrznego. Zbliży się do pięciuset liczba osób posiadających uprawnienia dyplomowanego audytora wewnętrznego.

Stopniowo następuje powszechna akceptacja obowiązku wprowadzenia audytu wewnętrznego i coraz rzadziej występują przypadki przekształcania dotychczasowych departamentów czy też innych komórek organizacyjnych zajmujących się kontrolą na komórki do spraw audytu.

Z punktu widzenia przestrzegania powszechnie obowiązujących standardów zawartych w przepisach prawa i określonych przez ministra finansów, system kontroli finansowej i audytu wewnętrznego należy zatem uznać za wdrożony, ponieważ podstawowe przepisy oraz standardy dotyczące zarówno kontroli finansowej, jak i audytu wewnętrznego są realizowane.

System kontroli finansowej i audytu wewnętrznego jest systemem dynamicznym, a zatem dla jego właściwego funkcjonowania niezbędne jest podejmowanie nie tylko przedsięwzięć w zakresie koordynacji, nakierowanych na poprawę efektywności prowadzonych w jednostkach działań audytowych oraz pełnego wdrożenia standardów kontroli finansowej, lecz również w zakresie dalszego implementowania do systemu zasad wynikających z dobrej praktyki oraz wdrażania modyfikacji prawnych prowadzących do jego usprawnienia.

Na przyszłość i perspektywy rozwoju Państwowej Wewnętrznej Kontroli Finansowej wpływać będą zatem zmiany legislacyjne oraz inne przedsięwzięcia w zakresie standaryzacji i koordynacji funkcjonowania systemu.

Konkluzje

Kontrola jest i pozostanie funkcją zarządzania, niezależnie od tego, w jakim kierunku pójdą zmiany w samym zarządzaniu. Jest ona funkcją niezbywalną, choć współcześni menedżerowie deklarują większą przychylność dla kontroli *ex ante*, niż *ex post*. Ma to swoje uzasadnienie w większym zapotrzebowaniu na informacje prognostyczne, niż sprawozdawcze. Jednak trudno sobie wyobrazić wyeliminowanie

z zarządzania kontroli, zwłaszcza rozliczeniowej, detekcyjnej i prokuratorskiej. W żadnym przypadku te formy kontroli nie mogą być dominujące.

Badania empiryczne potwierdzają nieskuteczność systemów kontroli wewnętrznej, które pozostają bezradne wobec chciwości kadry menedżerskiej i „zmiennej geometrii” nowoczesnych organizacji. Nowe generacje organizacji potrzebują nowych generacji kontroli. Należą do nich: kontroling, monitoring i audyting. We wszystkich akcentuje się zdolność przewidywania i zapobiegania błędom, a nie tylko ujawniania błędów już popełnionych.

Funkcjonuje wiele odmian audytu wewnętrznego: zgodności, działania, finansowy. W organizacjach biznesowych audyt pełni wielorakie funkcje, służące podnoszeniu wydajności, minimalizacji kosztów, redukcji niepotrzebnego ryzyka. W instytucjach administracyjnych audyt wewnętrzny został ustawowo wyposażony w szerokie instrumentarium, służące uprzedzeniu błędnych decyzji, eliminowaniu niepotrzebnego ryzyka i pilnowaniu gospodarności, zwłaszcza groszem publicznym. Wielkie nadzieje wiążą się z nowymi kryteriami jego badań i formułowanych ocen, tj. przejrzystością i jawnością.

Ponad dwa lata doświadczeń (od 1 stycznia 2002 do 30 lipca 2004 roku) w jednostkach administracji publicznej i samorządowej nie dają jednoznacznej odpowiedzi, jaką pełni on rolę: „lekarza” czy „szpiega”. Organizacyjne usytuowanie audytora ponad komórkami kontroli wewnętrznej rodzi konflikty, co prowadzi do deprecjonowania misji audytu wewnętrznego. Unia Europejska w obawie o prawidłowe wykorzystywanie funduszy pomocowych i strukturalnych nie widzi możliwości wycofania się z upowszechniania instytucji audytu wewnętrznego. Nie ma pytania: czy audyt wewnętrzny? Jest pytanie: jaki model audytu wewnętrznego rozwinie się i upowszechni w administracji publicznej?

Doświadczenia krajów członkowskich UE w zakresie stosowania audytu wewnętrznego są bardzo pozytywne. Główną korzyścią jest wartość dodana. Kierownictwo każdej instytucji europejskiej uzyskuje wiedzę na temat funkcjonowania swojej organizacji, na temat ryzyk, które są właściwe dla każdej działalności. Podkreśla się, że audyt wewnętrzny dodaje wartość poprzez poprawienie systemu zarządzania ryzykiem w organizacji. Rekomendacje i rady audytorów pozwalają na ograniczanie, a w niektórych przypadkach nawet na eliminowanie ryzyka. W konsekwencji poprawia się funkcjonowanie systemu kontroli i łatwiej jest osiągać cele organizacji.

Bibliografia

- Gańczak, F. (2004) Klasa próżniacza. Newsweek, 25.07.2004.
- Kieżun, W. (1971) *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Koźmiński, A.K. (2004) Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej? MBA, 1 (65).
- Kuc, B.R. (2002a) *Raport o stanie kontroli w Polsce*, Wyd. WSZiM, Warszawa.
- Kuc, B.R. (2002b) *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Kuc, B.R. (red.) (2002) *Kontrola i kontroling w zarządzaniu. Tendencje-koncepcje-instrumenty*, cz. I, II, III, Wyd. WSZiM, Warszawa.
- Kuc, B.R., Smolak, L. (red.) (2004) Kontrola w resorcie spraw wewnętrznych i administracji w 2003 r. W: *Kontrola i audyt w perspektywie europejskiej*, MSWiA, Warszawa 2004.
- Ogger, G. (1994) *Zera w garniturach. Niemieccy menedżerowie w podwójnym świetle*, Wyd. PSB, Kraków.

Piotr Włodzimierz Kisiel

Audyt wewnętrzny – korzyści i zagrożenia

Wprowadzenie

1 stycznia 2004 roku upłynęły dwa lata od pamiętnej nowelizacji ustawy o finansach publicznych, która powołała audyt wewnętrzny do życia. Wkroczyliśmy zatem w trzeci rok jego funkcjonowania w kilkuset jednostkach sektora obracającego środkami finansowymi rządu bilionów zł¹. Już wkrótce wprowadzenie audytu wewnętrznego stanie się koniecznością dla wielu jednostek samorządu terytorialnego. W tym miejscu można pokusić się o wstępną odpowiedź na pytanie, czy miniony okres przyniósł sukces czy porażkę audytu wewnętrznego, czy dotychczasowe doświadczenia napawają nadzieją czy też przynoszą rozczarowanie, stawiając znak zapytania nad celowością jego istnienia.

¹ Według danych Głównego Inspektora Audytu Wewnętrznego, prezentowanych podczas II Konferencji „Kontrola i audyt w perspektywie europejskiej” na dzień 31 grudnia 2003 roku liczba jednostek zobowiązanych do prowadzenia audytu wewnętrznego wynosi 369, natomiast liczba jednostek zobowiązanych do przesłania planu audytu/sprawozdania z wykonania planu wynosi 303. Całkowita liczba jednostek objętych audytem, obejmująca również te jednostki, gdzie audyt prowadzą audytorzy wewnętrzni, zatrudnieni w jednostkach nadzorujących lub nadrzędnych wynosi 1602. Ministerstwo Finansów szacuje ponadto, że po dniu 31 marca 2004 roku około 400–500 jednostek sektora finansów publicznych utworzy komórki audytu wewnętrznego w związku z przekroczeniem kwoty 35 mln zł przychodów oraz wydatków środków publicznych. Łącznie daje to ponad 2000 jednostek objętych audytem wewnętrznym.

Od momentu wejścia w życie nowelizacji ustawy o finansach publicznych zmieniło się bardzo wiele. Minister finansów wydał trzy kluczowe rozporządzenia oraz określił ogólne zasady dotyczące wykonywania audytu wewnętrznego, postawy i osoby samego audytora oraz organizowania i zarządzania komórką audytu w publicznej organizacji². To spowodowało, że audyt wewnętrzny został szeroko uregulowany aktami prawnymi o randze powszechnie obowiązujących³. Żadna z instytucji wspierających zarządzanie jednostkami polskiego sektora publicznego nie została unormowana w sposób tak szczegółowy, a zarazem tak wysoko stojącymi aktami w hierarchii źródeł prawa. Wspomnieć należy, gwoździ porównania, perturbacje związane z pracami nad ustawą o kontroli w jednostkach sektora finansów publicznych, które nie mogą zakończyć się stworzeniem jednolitego projektu.

Ponadto, tworzono i osadzono stanowisko koordynatora audytu w sektorze publicznym jak również wspierający go departament Ministerstwa Finansów⁴. Mając na uwadze wyzwanie, jakim jest koordynacja kontroli finansowej i audytu wewnętrznego, departament Koordynacji Kontroli Finansowej i Audytu Wewnętrznego szybko powiększał swoje zasoby (obecnie w departamencie zatrudnionych jest około 30 osób).

Z punktu widzenia samej praktyki, okres ten pozwolił na wykształcenie, w oparciu o dostępne standardy audytu (przede wszystkim Ramy Profesjonalnej Praktyki Audytorskiej The Institute of Internal Auditors – IIA), doświadczenia audytu wewnętrznego w państwach Unii Europejskiej oraz nabyte w trakcie wykonywania prac audytowych,

² – Rozporządzenie ministra finansów z dnia 5 lipca 2002 roku w sprawie w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego;

– Rozporządzenie ministra finansów z dnia 20 grudnia 2002 roku w sprawie określenia kwot przychodów oraz wydatków środków publicznych dokonywanych w ciągu roku kalendarzowego, których przekroczenie powoduje obowiązek prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych;

– Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 20 września 2002 roku w sprawie sposobu organizowania i przeprowadzania egzaminu na audytora wewnętrznego oraz działania Komisji Egzaminacyjnej;

– Standardy audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych;

– Kodeks etyki audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych;

– Karta audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych.

³ Vide art. 87 Konstytucji RP.

⁴ Główny Inspektor Audytu Wewnętrznego – umiejscowione w Ministerstwie Finansów wyższe stanowisko w Służbie Cywilnej, powołany w dniu 26 listopada 2002 roku, obsługiwany przez Departament Koordynacji Kontroli Finansowej i Audytu Wewnętrznego w Ministerstwie Finansów zgodnie z § 2, 3 i 4 regulaminu departamentu.

praktyki audytorskiej dotyczącej najważniejszych aspektów wykonywania zawodu audytora – analizowania ryzyka, planowania, wyboru próby, sposobu przygotowywania i przeprowadzania zadań audytowych, formułowania rekomendacji oraz czuwania nad ich wdrażaniem.

Niestety, wraz ze zdobyczami audytu przyszedł również porażki, a obok szans wciąż wiele jest zagrożeń.

Szczególne sytuacje mają miejsce w jednostkach samorządu terytorialnego, w których, po przekroczeniu kwoty 35 mln zł przychodów lub wydatków środków publicznych dokonywanych w ciągu roku kalendarzowego, powstał obowiązek stworzenia komórek audytu wewnętrznego wraz z końcem marca bieżącego roku. Z obowiązujących zapisów prawnych wynika, że procedura tworzenia planów audytu oraz zwalniania audytora wewnętrznego została zubożona o udział Głównego Inspektora Audytu Wewnętrznego.

Czy grozi to sytuacją, w której pozycja audytu wewnętrznego i audytorów zatrudnionych w samorządowych komórkach audytu wewnętrznego będzie słabsza niż w jednostkach wymienionych w art. 35d ust. 1 ustawy o finansach publicznych? Kwestia ta również stanie się przedmiotem rozważań.

Tabela 1. Sukcesy i korzyści oraz porażki i zagrożenia audytu wewnętrznego w sektorze publicznym

	Sukcesy i korzyści	Porażki i zagrożenia
Aspekt organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • Audyt wewnętrzny zakorzenił się w strukturze sektora. • Powołano i obsadzono instytucję GIAW oraz departament KF Ministerstwa Finansów. • Właściwe wykorzystanie pracy audytorów może zaowocować uczynieniem z audytu wewnętrznego efektywnego narzędzia zarządzania. • Duże nakłady na stworzenie komórek audytu wewnętrznego. • Żywość zainteresowanie UE sprawnym funkcjonowaniem audytu wewnętrznego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zależność od jednej osoby – kierownika jednostki (dyrektora generalnego). • Pokusa stania się „szpiegiem” – zamiast bycia „lekarzem”. • Niewłaściwy sposób wykorzystania rekomendacji audytorskich. • Trudności w obsadzeniu (mało audytorów, mała konkurencyjność sektora publicznego).

Aspekt prawny	<ul style="list-style-type: none"> • Uregulowanie w powszechnie obowiązujących aktach prawnych – jak żadna instytucja w sektorze publicznym. • Wielość aktów podustawowych, regulujących pracę audytora. • Wyczerpujący postulaty audytorów wewnętrznych projekt zmiany ustawy o finansach publicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotychczasowa regulacja zawarta w ustawie o finansach publicznych zbyt silnie akcentuje aspekt finansowy w audycie wewnętrznym (audycie bankowym). • Nowelizacja ustawy znajduje się w parlamencie, lecz nie wiadomo, kiedy zakończy się procedura legislacyjna.
Aspekt ludzki	<ul style="list-style-type: none"> • Dwupółletni okres zaowocował zdobyciem wielu doświadczeń. • Duże nakłady na szkolenia i rozwój zawodowy audytorów wewnętrznych. • Perspektywiczność zawodu. • Elitarność zawodu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Budzące niechęć utożsamianie audytora z kontrolerem i audytu z represyjną kontrolą. • Potrzeba znalezienia „złotego środka” w trakcie audytowania swoich kolegów – pracowników tej samej jednostki. • Duże wymogi powodują, że nabór kadr odbywa się bardzo powoli. • Słaba presja konkurencyjna pomiędzy audytorami w związku z małą ilością audytorów wewnętrznych.

Tabela 1. zestawia w skrócie główne sukcesy i porażki (a co za tym idzie wypływające z nich korzyści i zagrożenia). Wynika z niej, że bilans dotychczasowego funkcjonowania audytu wewnętrznego jest zdecydowanie dodatni, choć zagrożenia są również poważne. Szczegółowe przeanalizowanie poszczególnych aspektów audytu wewnętrznego nastąpi w dalszej części artykułu.

Zgodnie z przepisami ustawy o finansach publicznych, do wprowadzenia audytu wewnętrznego zostały bezwzględnie zobowiązane jednostki wymienione enumeratywnie w art. 35d wskazanej ustawy, a więc:

- Kancelaria Sejmu, Kancelaria Senatu, Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Sąd Najwyższy, Naczelny Sąd Administracyjny,

Trybunał Konstytucyjny, Krajowa Rada Sądownictwa, sądownictwo powszechne, Najwyższa Izba Kontroli, Rzecznik Praw Obywatelskich, Rzecznik Praw Dziecka, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, Instytut Pamięci Narodowej – Komisja Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu, Krajowe Biuro Wyborcze oraz Państwowa Inspekcja Pracy;

- ministerstwa;
- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów;
- urzędy centralne;
- urzędy przewodniczące komitetom wchodzących w skład Rady Ministrów;
- Rządowe Centrum Studiów Strategicznych;
- Rządowe Centrum Legislacji;
- urzędy wojewódzkie;
- urzędy celne;
- urzędy skarbowe;
- fundusze celowe, stanowiące wyodrębnione jednostki organizacyjne;
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego i zarządzane przez nie fundusze;
- Narodowy Funduszu Zdrowia;
- należące do sektora finansów publicznych państwowych osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych;
- powszechne jednostki organizacyjne prokuratury;
- jednostki organizacyjne Służby Więziennej.

Ponadto, zobowiązane są również te jednostki sektora finansów publicznych, nie ujęte w powyższym przepisie, których kwota przychodów oraz wydatków środków publicznych dokonywanych w ciągu roku kalendarzowego przekroczyła sumę 35 mln zł. Jednostki te zobligowane są wprowadzić audyt wewnętrzny do końca pierwszego kwartału roku następującego po roku, w którym nastąpiło przekroczenie.

Zadaniami jednostek sektora finansów publicznych są:

- pobieranie i gromadzenie dochodów;
 - wydatkowanie środków publicznych;
 - finansowanie deficytu;
 - zaciąganie zobowiązań angażujących środki publiczne;
 - zarządzanie środkami publicznymi;
 - zarządzanie długiem publicznym,
- które wykonują, obracając każdego roku setkami miliardów złotych.

Jak wielkie jest znaczenie prawidłowego zarządzania sektorem publicznym pokazuje tabela 2., przedstawiająca wyniki finansowe sektora.

Tabela 2. Wyniki finansowe jednostek sektora finansów publicznych

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003
	mln zł			
1	2	3	4	5
I. Dochody ogółem	271 641,9	289 207,7	300 588,9	320 290,3
1. Dochody bieżące	268 492,5	285 060,4	292 254,5	310 379,9
a) dochody podatkowe	142 936,6	144 499,5	156 984,9	166 195,8
b) dochody niepodatkowe	125 555,9	140 560,9	135 269,6	144 184,1
2. Dochody kapitałowe	2 714,4	3 296,2	4 049,9	4 130,9
3. Bezzwrotna pomoc z UE	435,0	851,1	4 284,5	5 779,5
Jako % PKB	39,7	40,1	38,98	b.d.
II. Wydatki ogółem	293 115,8	327 216,9	350 252,0	368 628,0
1. Wydatki bieżące	272 828,0	306 264,0	323 462,1	337 661,8
2. Wydatki kapitałowe	19 852,8	20 101,8	22 505,4	25 186,7
3. Bezzwrotna pomoc z UE	435,0	851,1	4 284,5	5 779,5
Jako % PKB	42,8	45,4	45,42	b.d.
III. Deficyt (I-II)	- 21 473,9	- 38 009,2	- 49 663,1	- 48 337,7

Źródło: Ministerstwo Finansów – www.mf.gov.pl

Zgodnie z zawartymi w tabeli danymi, przedstawionymi przez Ministerstwo Finansów, dochody sektora wzrosły z 271 641,9 mln zł w 2000 roku do 320 290,3 mln zł (tj. o 18%) w roku 2003⁵, a wydatki z 293 115,8 mln zł w 2000 roku do 368 628 mln zł (tj. aż o 25,76%) w 2003 roku. Konfrontacja z danymi na temat stopy inflacji pozwala na stwierdzenie rosnącego w szybkim tempie udziału sektora publicznego w obrocie finansowym – szybko postępującej komercjalizacji sektora publicznego.

⁵ Dane za 2002 rok mają charakter prognoz, a za 2003 oparte są na zapisach ustawy budżetowej na rok 2003.

Należy podkreślić, że w latach następnych kwoty te znacznie wzrosną, zwłaszcza wraz z postępującą absorpcją środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej. Takie jednostki, jak Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Ministerstwo Infrastruktury, Ministerstwo Środowiska, urzędy wojewódzkie i agencje państwowe będą odgrywały kluczowe role w dystrybucji środków pochodzących z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności.

Skuteczne, a co za tym idzie, tańsze, zarządzanie pozwoliłoby na zaoszczędzenie miliardów złotych (wszak tylko jeden promil wydatków sektora to w 2003 roku kwota rządu około 368 mln zł.). Audyt wewnętrzny jest właśnie szansą na usprawnienie, a co za tym idzie, potaniecie administracji. Nauka zarządzania już dawno udowodniła za pomocą praktycznych przykładów, że szybsze i sprawniej zarządzane organizacje są po prostu tańsze. W sferze rynkowej oznacza to sukces – a więc zapewnia przetrwanie i dalszy rozwój organizacji, w sferze publicznej – pozwala na zaoszczędzenie środków pobranych w formie danin publicznych i ich efektywniejszą redystrybucję.

Sukcesy i korzyści oraz porażki i zagrożenia audytu wewnętrznego w aspekcie organizacyjnym

Rozpoczęcie przedstawiania sukcesów audytu w tym aspekcie należy rozpocząć od stwierdzenia, że jego największym, niezaprzeczalnym sukcesem jest to, iż... nadal istnieje. To z pozoru przewrotne stwierdzenie niesie ze sobą szereg doniosłych skutków. Instytucja zakorzeniła się w strukturach jednostek sektora finansów publicznych i świadomości osób w nich zatrudnionych. Coraz rzadziej, choć niestety wciąż, słychać głosy podważające sens stworzenia komórek audytu, poniesienia znacznych nakładów na obsadzenie i wyszkolenie audytorów.

W tym miejscu należy podkreślić nieocenione wsparcie, którego udziela Główny Inspektor Audytu Wewnętrznego oraz Departament Koordynacji Kontroli Finansowej i Audytu Wewnętrznego Ministerstwa Finansów. Opracowane przez GIAW oraz KF MF akty podstawowe, regulujące tematykę audytu stanowią niezwykle cenną wskazówkę, której próżno szukać w innych sferach działalności sektora publicznego. Co więcej, akty te nawiązują do powszechnie uznanej, światowej praktyki audytu wewnętrznego. Niezaprzeczalnym atutem audytu jest jego geneza w Polsce – a więc wynik negocjacji akcesyjnych. Unia Europejska jest żywotnie zainteresowana rozwojem omawianej instytucji, o czym świadczą wizyty studyjne, wdrażanie EDIS (Extended

Decentralisation Implementing System) oraz bieżące kontakty z przedstawicielami Komisji Europejskiej.

Słabością, którą można wskazać w sferze koordynacji audytu, jest niedostateczny poziom wymiany informacji z komórkami audytu terenowych jednostek sektora finansów publicznych. Wynika to po części z ograniczonych zasobów GIAW i KF MF, jednak główną przyczyną są opóźnienia w tworzeniu komórek oraz niewielka liczba przeszkolonych audytorów i częste błędy popełniane przy obsadzaniu stanowisk audytorskich. Jak wiadomo, z uwagi na niewielką ilość certyfikowanych audytorów, ustawa o finansach publicznych dopuszcza możliwość zatrudniania w charakterze audytorów osób mających za sobą rok pracy w audycie lub kontroli. Powoduje to częste, „mechaniczne” tworzenie komórek audytu poprzez zmianę nazwy dotychczasowych komórek kontroli, bez faktycznej zmiany sposobu pracy i stosowanej metodologii. Świadczy to o nieznamości pragmatyki audytu wewnętrznego i istniejących różnic między audytem a kontrolą wewnętrzną, a kierowane jest chęcią spełnienia ustawowego wymogu stworzenia komórki audytu przy minimalnym zaangażowaniu. Jest to bardzo groźne zjawisko, które bezpośrednio godzi w osiągnięcie celów, jakie stoją przed audytem wewnętrznym. O ile jest zupełnie możliwe udane przekwalifikowanie pracownika z kontrolera na audytora (choć nie zawsze, bowiem inne są cele i narzędzia obu instytucji), o tyle niemożliwe jest prawidłowe funkcjonowanie komórki audytu, opierającej się na dotychczas stosowanej metodologii kontroli wewnętrznej (tym bardziej, że, jak wiadomo, kontrola wewnętrzna w dotychczasowym kształcie nie sprawdziła się i przeżywa obecnie kryzys, który zaowocował między innymi powstaniem właśnie audytu wewnętrznego).

Audytor wewnętrzny ma stać się „lekarzem organizacji” – monitorować jej stan, wskazując zagrożone (narażone na „chorobę”) obszary. Zagrożeniem jest ryzyko niezrealizowania celów organizacji, a orężem są rekomendacje, mające oparcie w wypływającej z nauki zarządzania, koncepcji zarządzania ryzykiem. Właśnie sposób ich wykorzystania przez kierownictwo jest kluczem do sukcesu lub klęski instytucji audytu. Jeżeli rekomendacje nie będą wdrażane, tracą one „pazur” ofensywności – co spowoduje, że audytor będzie ewoluował w stronę pasywnego, rejestrującego doradcy, nie będącego w stanie ostrzegać o mogących wystąpić nieprawidłowościach, co uniemożliwi zdążenie przed błędem.

Dużo lepiej sytuacja komórek audytu wewnętrznego wygląda w jednostkach centralnych. Można powiedzieć, że otrząsnęliśmy się już z przypadłości wieku niemowlęcego, jaką w przypadku komórek audytu wewnętrznego było nieustanne utożsamianie ich z kontrolą

wewnętrzną i nagminne mylenie obu instytucji (wynikające z braku wiedzy z zakresu zarządzania). Choć zdarza się to niestety w dalszym ciągu, ma charakter na szczęście coraz rzadszy i zanikający. Udało nam się postawić pierwsze kroki, jakimi było stworzenie podręczników procedur audytu wewnętrznego, instrukcji i regulaminów normujących zasady funkcjonowania komórek audytu wewnątrz jednostki. Obecnie trwa ich nieustanne ulepszanie, aktualizowanie i wprowadzanie nowych aspektów działań, ukierunkowanych na osiągnięcie celów przez instytucję.

W miarę swych możliwości audytorzy wyjaśniają idee audytu i *ratio legis* wprowadzenia go do polskiego sektora publicznego. Przykładowo, w Ministerstwie Gospodarki i Pracy, w którym pracuję jako audytor wewnętrzny, zorganizowano z inicjatywy audytorów w październiku ubiegłego roku trzy spotkania, na których przedstawiono metodologię i cele audytu. To, że w spotkaniach tych wzięło udział około 250 osób, w tym wielu piastujących stanowiska kierownicze, świadczy o wielkim zapotrzebowaniu na wiedzę z tego zakresu. Niezależnie od kwestii osiągnięcia celu dydaktycznego, prezentacja ta wniosła niezaprzeczalną wartość dodaną – uświadomiła fakt istnienia audytu, a także pozwoliła zapoznać się z celami i pracownikami komórki audytu wewnętrznego.

Oprócz działań o charakterze edukacyjnym, audytorzy wewnętrzni prowadzą oczywiście „standardową” działalność, jaką jest realizacja zadań audytowych. W ich trakcie napotyka się niekiedy, prócz związanych immanentnie z działalnością o charakterze weryfikacyjnym, trudności, wynikające z nieufności pracowników komórek audytowanych wobec osób audytujących. Ma on swą praprzyczynę w całkowicie ludzkim odruchu, jakim jest niechęć do bycia ocenianym, dodatkowo wzmocniona przez dziesięciolecia błędnego organizowania i używania komórek kontrolnych, w których niezwykle często, a nieszczęśliwie, eksponowano funkcję dochodzeniową i represyjną. Dlatego tak istotne jest odpowiednie, nacechowane asertywnością zachowanie audytora, by kierujący zrozumieli, iż celem jego działań jest wsparcie go w procesach zarządzania.

W tym miejscu należy wskazać na kolejny sukces audytu, jakim jest dostrzegalna zmiana w postrzeganiu naszej instytucji. Coraz częściej mają miejsce przypadki zgłaszania przez kierowników komórek organizacyjnych zapotrzebowania na przeprowadzenie audytu w strukturach im podległych. Sytuacje takie są bardzo pozytywnymi symptomami. Nie należy jednak zapominać, że jeszcze wiele trudu przyjdzie włożyć, aby audyt wewnętrzny był postrzegany w taki sposób, jak ma miejsce w krajach Unii Europejskiej, gdzie jest on istotnym narzędziem zarządzania.

Najpoważniejszą słabością audytu, jaka uwidoczniła się przez dotychczasowy okres jego funkcjonowania, jest faktyczna zależność wpływu, jakie rekomendacje mogą mieć na zarządzanie jednostką, od woli kierownika jednostki (Dyrektora Generalnego). Warto przypomnieć, iż w trakcie prac nad wprowadzeniem audytu powstała idea podporządkowania audytorów wewnętrznych Ministerstwu Finansów. Ostatecznie zwyciężyło umiejscowienie komórek audytu w ramach każdej jednostki zobligowanej do wprowadzenia audytu i podporządkowania audytorów, w celu zagwarantowania maksymalnej niezależności, kierownikom jednostek lub Dyrektorom Generalnym. Wydaje się, iż był to słuszny wybór, chociażby z uwagi na trudności, jakie stanęłyby przed zarządzającym komórka, któremu podlegałoby kilkuset, zajmujących się niezwykle szeroką sferą w wielu jednostek sektora, audytorów. Z drugiej strony, obecne unormowanie powoduje, że ewentualny brak przekonania kierownika jednostki do konsekwentnego wdrażania rekomendacji audytorskich w krótkim czasie spowoduje zmniejszenie roli komórki audytu i odstawienie jej na boczny tor.

Inna słabość audytu jest spowodowana przez trudności w obsadzeniu komórek audytu. Jest to spowodowane zarówno małą liczbą audytorów wewnętrznych, którzy złożyli z wynikiem pozytywnym egzamin przed Komisją w Ministerstwie Finansów⁶, jak i małą atrakcyjnością pracy w sektorze publicznych (przede wszystkim z uwagi na niskie wynagrodzenie), przy dużym popycie na audytorów wewnętrznych na rynku pracy. Skutkuje to często obsadzaniem stanowisk audytorskich w jednostkach sektora finansów publicznych w sposób pośpieszny i nieprzemyślany, co obniża rangę komórek audytu oraz nie pozwala na właściwe wykorzystanie instytucji przez zarządzającego. Ponadto, słaba presja konkurencyjna pomiędzy już zatrudnionymi audytorami, w związku z małą ich liczbą, również nie wpływa korzystnie na jakość ich pracy. Należy mieć nadzieję, że proces uzyskiwania przez audytorów certyfikatu Ministerstwa Finansów będzie nabierał coraz większego tempa, a obecnie już pracującym audytorom w sektorze publicznym zostaną zaproponowane takie warunki finansowe, które skłonią ich do pozostania na dotychczasowych stanowiskach pracy.

⁶ Egzamin z wynikiem pozytywnym złożyło do tej pory ponad 400 audytorów wewnętrznych.

Sukcesy i porażki oraz szanse i zagrożenia w aspekcie prawnym audytu wewnętrznego

Jak już wspomniano na wstępie, audyt wewnętrzny jest jedną z najlepiej uregulowanych instytucji w polskim sektorze finansów publicznych, i to zarówno pod względem rangi aktów prawnych, jak i szczegółowości regulacji. Niestety, definicja zawarta w akcie prawnym najwyższej rangi – art. 35c ustawy o finansach publicznych (DzU z 2003 r. Nr 15 poz. 148, z późn. zm.) – ma charakter bardzo lakoniczny, a co więcej, odbiegający w brzmieniu od kształtu nadanego mu przez międzynarodowe standardy, a także zbyt ukierunkowujący audyt na badanie sfery księgowości⁷.

Nadane brzmienie powoduje nierzadko niejasności interpretacyjne w odniesieniu do kompetencji audytorów wewnętrznych i zakresu przeprowadzanych przez nich czynności. W tym miejscu należy podkreślić znaczenie działania GIAW i wspierającego go KF MF. GIAW, prócz odgrywania istotnej roli w procesie tworzenia prawa i jego dostosowywania do wymogów audytu wewnętrznego, pełni niezwykle istotną funkcję koordynującą działania poszczególnych komórek audytu pod kątem ich zgodności ze światowymi standardami (przede wszystkim wydanymi przez The Institute of Internal Auditors), zapobiegając groźbie prowincjonalizacji audytu wewnętrznego w Polsce. Z tego samego powodu istotne jest stworzenie przez naukę zarządzania teorii audytu wewnętrznego.

Ogłoszenie przez ministra finansów, przedłożonych mu przez GIAW i KF, „Standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych” (30 stycznia 2003 roku) oraz „Kodeksu etyki audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych” i „Karty audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych” (2 kwietnia 2003 roku, zmienione w dniu 28 kwietnia 2004 roku) stanowiło niezwykle pomocną wskazówkę interpretacyjną i oznaczało usankcjonowanie zwracania uwagi przez audyt wewnętrzny w kierunku zarządzania ryzykiem, systemem kontroli wewnętrznej i procesami zarządzania, tak, jak ma to miejsce na całym świecie.

⁷ Problemy wynikające z uregulowania audytu wewnętrznego w obecny sposób były i są przedmiotem częstych dyskusji w gronie audytorów. Podczas I Krajowej Konferencji „Kontrola i audyt w administracji” prezentowałem, nawiązujący do wskazanej kwestii referat pt. „Dualizm definicji i standardów audytu wewnętrznego”.

Wspomniane akty nie mogą jednak zastąpić właściwej regulacji ustawowej. Dlatego kluczowa, z punktu widzenia audytu wewnętrznego jednostek sektora finansów publicznych, jest autopoprawka GIAW do rządowego projektu zmiany ustawy o finansach publicznych, zgłoszona w grudniu ubiegłego roku przez ministra finansów. Obecnie, po uzyskaniu akceptacji Rady Ministrów, znajduje się w Sejmie, oczekując na kolejny etap procesu legislacyjnego.

Proponowana zmiana ustawy o finansach publicznych wyczerpuje postulaty składane przez audytorów w zakresie definiowania instytucji. Usankcjonuje ona, silnie postulowane przez środowisko audytorskie, przesunięcie środka ciężkości z audytu finansowego na audyt niefinansowy (a więc audyt operacyjny, audyt zgodności, audyt działalności, audyt informatyczny i audyt programu), który bada przede wszystkim realizację celów organizacji, a na świecie jest audytem dominującym. Audyt niefinansowy wspiera zarządzanie całą organizacją, co automatycznie przekłada się na usprawnienie władania jej finansami. Co więcej, wprowadzenie definicji legalnych trzech rodzajów audytu wewnętrznego jest szansą na uniknięcie w przyszłości niejasności interpretacyjnych, jakie obecnie rodzi obowiązująca definicja audytu. Pozostaje mieć nadzieję, że w możliwie najkrótszym czasie zostanie wprowadzona w życie.

Inną kwestią, która wymaga pilnej nowelizacji, jest sposób uregulowania statusu prawnego audytora wewnętrznego w jednostkach samorządowych. Zgodnie z unormowaniami przytoczonymi na wstępie, wraz z końcem pierwszego kwartału bieżącego roku, audyt wewnętrzny stał się jednym z instrumentów zarządzania w szeregu jednostkach sektora samorządowego. Niestety, ustawa o finansach publicznych normuje pozycję audytu i audytorów w jednostkach samorządowych słabiej, niż wynika to z przepisów ogólnych rozdziału 5. ustawy. Roczny plan audytu wewnętrznego nie podlega przedstawieniu Głównemu Inspektorowi Audytu Wewnętrznego. Ponadto, co gorsza, rozwiązanie stosunku pracy z audytorem wewnętrznym zatrudnionym w jednostkach samorządu terytorialnego, może nastąpić bez zgody Głównego Inspektora Audytu Wewnętrznego.

Zapisy te stanowią poważne zagrożenie dla zachowania wymaganego obiektywizmu podczas prac audytowych. Nie wolno nam zapominać, że większość środków unijnych ma służyć rozwojowi regionalnemu i będzie spożytkowana właśnie przez jednostki terenowe, co czyni sprawny w nich audyt sprawą kluczową.

W praktyce można spodziewać się prób wywierania nacisku na audytorów, które, jak wspomniano, są najbardziej prawdopodobne właśnie w małych jednostkach, tym bardziej, że świadomość wymogów i celów

audytu jest w nich najmniejsza. Należy mieć nadzieję, że audytorzy będą potrafili oprzeć się naciskom, a ustawodawca szybko zlikwiduje wskazane luki. W innym wypadku grozi to wypaczeniem idei audytu, co spowoduje zrażenie się do tej jakże perspektywicznej instytucji, a samej jednostce grozi stratą w wysokości co najmniej bezskutecznego zużycia jej zasobów.

Sukcesy i porażki oraz szanse i zagrożenia w aspekcie ludzkim audytu wewnętrznego

Miniony okres dwóch i pół roku był kluczowy nie tylko dla audytu wewnętrznego w sensie instytucjonalnym, lecz także dla samych audytorów wewnętrznych. W tym czasie zdobyliśmy wiele bezcennych doświadczeń, a także przeszliśmy szereg szkoleń podnoszących kwalifikacje (jak wspomniałem na wstępie, sprawny audyt wewnętrzny w polskim sektorze finansów publicznych jest bardzo ważny z punktu widzenia Komisji Europejskiej, która przeznacza znaczne środki na rozwój zawodu audytorów). Warto w tym miejscu wspomnieć o dynamicznie rozwijającym się systemie kształcenia audytorów, obejmującym studia podyplomowe, kursy, seminaria i staże⁸.

Jedną z podstawowych zalet pracy na stanowisku audytora wewnętrznego jest jego perspektywiczność – stanowi doskonałe przygotowanie do sprawowania stanowisk kierowniczych. Z uwagi na charakter pełnionych obowiązków, audytor wewnętrzny musi spojrzeć na organizację z metapoziumu, przez co poznaje jej strukturę oraz procesy i mechanizmy zachodzące w całej organizacji, a nie tylko wewnątrz wyodrębnionej jej części. Dzięki temu, po objęciu stanowiska kierowniczego w departamencie merytorycznym, jest on świadomy nie tylko celów stojących przed kierowaną przez niego komórką, lecz może kierować nią, mając na uwadze spełnienie misji całej jednostki. Tendencję tę można zaobserwować w krajach zachodnich, gdzie wielu byłych audytorów piastuje obecnie funkcje kierownicze.

W toku dokonywania swych czynności audytor postrzegany jest w kategoriach dychotomicznych – odbierany jest zarówno jako kontroler, jak i doradca. Rodzi to jedno z podstawowych zagrożeń audytu – będąc „lekarzem” audytor musi wystrzegać się ulegnięcia pokusie stania

⁸ Zainteresowanych odsyłam na stronę internetową polskiego Towarzystwa Menedżerskiego – www.ptmorg.net. Referaty prof. B.R. Kuca i mgr. P.W. Kisiela zostały przedstawione w ramach Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji w lutym br.

się „szpiegiem”; wszak ma dostęp do najważniejszych informacji swej jednostki.

Dochodzimy zatem do kolejnego zagrożenia dla instytucji audytu, którym jest, co już wspomniano uprzednio, w dalszym ciągu częste utożsamianie audytora z kontrolerem i audytu z represyjną kontrolą, co budzi niechęć osób z którymi styka się audytor wewnętrzny. Problemowi temu mogą zaradzić jedynie sami audytorzy – przekonujący swym działaniem, iż celem ich jest pomagać – doradzać, a nie ustalać winnych. Kluczem jest asertywność – musimy działać jak doradcy, jednak nie wolno wyzbyć się nam instrumentów kontrolnych (a więc władczych) – żeby uzasadnić swoją przydatność i wykazać, że stoi na straży interesu publicznego audytor w żadnym wypadku nie może odciąć się od roli kontrolera wykazującego z nieubłaganą rzetelnością straty, nadużycia, marnotrawstwa i zniszczenia. Jeżeli założymy hipotetycznie, że audyt wewnętrzny umożliwi zaoszczędzenie lub odzyskanie 5% wartości, to rezultat przyprawia o zawrót głowy – o niewyobrażalną sumę 35 mld zł, których ciągle brakuje nam w budżecie!

Jednak sukces!

Reasumując, dwa pierwsze lata audytu wewnętrznego przyniosły ze sobą zdecydowanie więcej sukcesów niż porażek. Wprawdzie nie uporało się z największymi bolączkami; w dalszym ciągu audytorzy spotykają się z przypadkami nieufnego podejścia osób audytowanych, a także nie przeprowadzono jeszcze nowelizacji ustawy o finansach publicznych w części normującej audyt wewnętrzny, jednak należy podkreślić, że dotychczasowe doświadczenia napawają optymizmem.

Najtrudniejszy okres audyt wewnętrzny wydaje się mieć już za sobą, dziś jego obecność w sektorze publicznym jest już ustabilizowana, zakorzenił się również w świadomości osób w nich zatrudnionych. Stosowna nowelizacja, nadająca mu pożądany kształt i kompetencje, została w błyskawicznym tempie zaakceptowana przez Radę Ministrów i jest już w Sejmie.

Nie należy zapominać jednak, że ciągle przed audytorami stoją wyzwania – nadal swą pracą muszą przekonywać o słuszności stworzenia nowych komórek w jednostkach publicznych. Są one potęgowane przez zbliżającą się akcesję Polski do Unii Europejskiej i rolę audytu, jaki odegra w procesie absorpcji środków pochodzących z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności.

Audyt wewnętrzny może stać się „pasmem transmisyjnym”, przez który, poprzez przedkładane zarządzającym rekomendacje, dopływałyby nowoczesne procedury i standardy zarządzania. Należy podkreślić, że obecnie można dostrzec wykrywanie się nowych typów organizacji, których kierowanie oparte jest szeroko na zarządzaniu ryzykiem. Jesteśmy również świadkami tworzenia się teorii audytu wewnętrznego.

Mając na uwadze powyższe, należy dołożyć wszelkich starań, aby przekuć audyt wewnętrzny w skuteczne narzędzie wspierające zarządzających sektorem publicznym.

Krzysztof Konecki

Uwarunkowania zarządzania japońskimi przedsiębiorstwami

Gdyby spojrzeć z punktu widzenia krytycznej socjologii organizacji i zarządzania na problem zawarty w tytule artykułu, a więc na analizy uwarunkowań procesów zarządczych i ich opis, z zewnętrznego punktu widzenia, poszukując kontekstów, warunków, zarówno samych działań ekonomiczno-zarządczych, jak i sposobów oraz typów ich objaśniania, moglibyśmy zobaczyć, że problem określonego działania ekonomiczno-zarządczego tkwi także w jego sposobie wyjaśniania i kontekście tego wyjaśniania. Sposób wyjaśniania, to między innymi, propozycja zestawu pojęć analitycznych oraz hipotez/tez przyjętych przed dokonaniem analizy problemu, a mający pomóc klasyfikować zjawiska objęte analizą. Kontekst to głównie identyfikacja aktorów, miejsc i czasu podejmowanych prób wyjaśniania określonych problemów w różnych perspektywach czasowych, obejmujących zarówno przyszłość, teraźniejszość, jak i przeszłość. Naszym celem jest rekonstrukcja tych pojęć i hipotez/tez oraz kontekstu ich stosowania. Główne pojęcia omawiane to dylemat konwergencji–dywergencji, oraz powiązane z tym dylematem pojęcia japonizacji oraz amerykańizacji zarządzania oraz inne kategorie szczegółowe, zarówno o charakterze uniwersalnym, jak i swoistym.

Zarządzanie japońskimi przedsiębiorstwami – główne pojęcia

Zarządzaniem japońskimi przedsiębiorstwami interesowano się w naukach organizacyjnych szczególnie w latach sukcesów japońskiej gospodarki, a więc w latach 70. i 80. oraz na przełomie lat 80. i 90. W drugiej połowie lat 90. zainteresowanie to wyraźnie osłabło. Widać to po liczbie artykułów opublikowanych w najważniejszych pismach z zakresu zarządzania¹. Pomiedzy rokiem 1994 a 2001 zmalała liczba artykułów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w Japonii; opublikowano wtedy zaledwie cztery artykuły, w porównaniu z 29 w latach 1981–1993. Podobnie zmniejszyła się ilość artykułów na temat wartości i postaw w Japonii – 4 artykuły w latach 1994–2001, w porównaniu do 22 w latach 1981–1993 (Godkin, Doughty, Hoosier 2003: 308–9, 313, por. także Lux 1997: 36). Bardzo znaczący jest spadek artykułów w latach 1994–2001 – na temat kół jakości i grupowego podejmowania decyzji. Zastanawiające jest niskie zainteresowanie kulturą organizacyjną oraz strukturą firm japońskich (Godkin, Doughty, Hoosier 2003: 313). Wszystko to, naszym zdaniem, świadczy o spadku zainteresowań problematyką zarządzania w japońskich przedsiębiorstwach w sytuacji kryzysu ekonomicznego w tym kraju, który jakoby zmniejszył atrakcyjność japońskiego stylu zarządzania (JSZ), cokolwiek byśmy mieli na myśli, używając tego terminu. Ciągłe cieszy się natomiast zainteresowaniem problematyka komunikacji organizacyjnej i międzyorganizacyjnej, negocjacji oraz możliwości adaptacji japońskich praktyk zarządzania w różnych sytuacjach, w tym w kontekstach międzynarodowych i międzykulturowych. Być może związane jest to z trendem do przenoszenia produkcji przez firmy japońskie z samej Japonii do zagranicznych filii i operowaniem w obcym kontekście kulturowym (por. Wright, Kumagai, Boney 2001; oraz „Jak negocjować lub pracować z Japończykami”, 1999). Świadczą o tym liczne artykuły, np. o japonizacji w brytyjskim dyskursie naukowym. Liczba inwestycji japońskich jest w Europie największa w Wielkiej Brytanii (Hasegawa 2001).

¹ Chodzi o 17 najważniejszych pism wymienionych w cytowanym artykule, wymieńmy dla przykładu zaledwie kilka: „Academy of Management Journal”, „Harvard Business Review”, „International Journal of Intercultural Relations”, „Administrative Science Quarterly”, „California Management Review”, „Academy of Management Review”, „Management Science”, „Journal of Applied Psychology”, itp. (Godkin, Doughty, Hoosier 2003: 313).

Wielu badaczy i analityków (głównie zachodnich) zastanawia się, czy to już koniec japońskiego stylu zarządzania, i być może tylko kwestią czasu jest jego kompletna destrukcja (Mroczkowski, Hanaoka 1998). Według niektórych przewidywań, np. model japoński ZZL powinien upaść około 2010 roku (j.w.). Te przewidywania należy widzieć w kontekście socjokulturowym, tj. kto i gdzie je wygłasza? Pojawiają się one w zachodnich pismach, które jako podstawę przewidywania mają swoje podstawowe założenia odnośnie do efektywnego, kalkulatywnego i dającego w krótkim i średnim okresie wymierne efekty w postaci zysków, zarządzania. Nazwa pisma „Human Resource Planning” wskazuje na wagę, jaką przywiązuje się w pewnych miejscach kulturowo i geograficznie określonych, do planowania i przewidywania przyszłości. Pismo to, jak i wiele innych, jest miejscem areny społecznego świata biznesu, na której ścierają się poglądy odnośnie do różnych kontrowersji i kwestii. Jedną z takich kwestii jest problem, czy japoński biznes i zarządzanie zbliża się do zachodniego stylu zarządzania, czy też nadal zachowuje i zachowa swoją odrębność i unikalność? Jest to zatem arena sporu wokół kwestii konwergencji vs dywergencji w zarządzaniu. Zmieniła się obecnie kwestia sporu, dawniej chodziło głównie o to, jak wyjaśnić uwarunkowania japońskiego, z założenia, unikalnego stylu zarządzania, którego istnienie było niejako faktem (por. Konecki 1994: 12–18, 25–35, i inne). Pojęcie dywergencji wiąże się z ideologicznym uwikłaniem pojęć naukowych w dyskurs dotyczący pojęć swoistych (*emic*) wyraźnie wyakcentowany w pracach dyskursu zwanego *Nihonjinron*. Jest to pewien rodzaj dyskursu dotyczący istotnych cech kultury i społeczeństwa japońskiego, potwierdzający jego unikalność. Istnieje wiele sposobów na pokazanie tej unikalności, poczynając od analiz literackich, przez analizy socjologiczne, psychologiczne, antropologiczne, ekonomiczne, na fizjologii mózgu kończąc (Befu, Manabe 1987). Dyskurs typu *Nihonjinron* znajduje również swój wyraz w wiedzy potocznej (Konecki 1994: 23–24)², ale głównie dotyczy on wewnętrznego dla Japonii dyskursu. Znajduje jednak częściowe odbicie w pracach badaczy przypisujących japońskim praktykom zarządzania

² Badania empiryczne pokazywały swego czasu, że 52% mieszkańców miasta Nishinomiya (przedmieścia Kobe i Osaki) zgadza się z twierdzeniem, że japońska kultura nie może być zrozumiała w obcym języku; 63% uważa, że obcokrajowcy nie są w stanie w ogóle zrozumieć tej kultury (j.w.: 130); 84% respondentów sądzi, że by zostać Japończykiem, należy posiadać obywatelstwo Japonii, 82%, że należy dobrze posługiwać się językiem japońskim, a 70%, że obydwój rodzice powinni być Japończykami. Uważa się również, że więzi krwi (związki genetyczne, ta sama japońska „krew”) są istotne dla fizycznego wyglądu Japończyka (52%), dla wzajemnego zrozumienia (29%), dla zrozumienia japońskiej kultury (24%), dla znajomości języka japońskiego (20%) (Befu, 1987: 100).

kulturową specyfikę i niemożliwość transferu do innych krajów, oraz jego trwałość.

Pójdźmy zatem tropem tych przewidywań i zobaczymy, że kwestia uwarunkowań JSZ nie znika całkowicie z areny sporu.

Zwolennikami tezy o dywergencji są zwykle japońscy menedżerowie pracujący w Japonii, twierdzący, jak np. dyrektor jednego z największych japońskich banków, że „ogólny charakter Japonii nie zmienił się, nie powinien się zmienić i się nie zmieni” (Mroczkowski, Hanaoka 1998: 21). Jest to mocne postawienie tezy o dywergencji. Menedżerowie ci na pewno są pod większym wpływem potocznego dyskursu typu *Nihonjinron*. Słabsza wersja mówi o nie naśladowaniu zachodnich wzorców, a raczej o potrzebie połączenia zachodnich metod prowadzenia biznesu z „globalnym azjatyckim komercjonalizmem”. Tak kwestię tę widział minister finansów Japonii – Eisuke Sakihabara (j.w.; por. także Misumi 1990: 820–821). Postrzega się także odmiennosc i specyfikę JSZ w praktykach szkoleń i rozwoju pracowników (Stern, Muta 1990).

Hipoteza konwergencji, tutaj omawiana, dotyczy głównie starego problemu „unikalności” japońskiego zarządzania (a właściwie jej braku), szczególnie w wymiarze zarządzania zasobami ludzkimi. Osłą debaty jest zatem poszukiwanie przyczyn wykształcenia się określonego stylu zarządzania albo w kulturze, albo w ekonomicznej racjonalności (Mroczkowski, Hanaoka 1998: 21). Po stronie ekonomicznej racjonalności, a więc pojęć i hipotez uniwersalizujących, staje w tym dyskursie również teoria sytuacyjna (*contingency theory*), która wspomaga krytykę kulturowych wyjaśnień dotyczących JSZ. Według tej teorii, japoński styl zarządzania jest efektywny w pewnych warunkach i w określonym otoczeniu, np. w warunkach stabilnego wzrostu gospodarczego i w warunkach silnego interwencjonizmu państwowego (Aoki 1992).

Biorąc pod uwagę tylko jeden z elementów JSZ, a mianowicie zarządzanie zasobami ludzkimi³, badacze skłaniający się do tezy o konwergencji, twierdzą, że praktyki zarządzania ludźmi zmieniają się znacząco w ostatnim okresie. Zmiany idą w kierunku stosowania „uniwersalnych procedur” dotyczących zatrudniania kontraktowego czy wynagradzania i nagradzania za osiągnięcia (*performance – based rewards*). Zasada np. senioralności, związana z wynagradzaniem, ma wkrótce zniknąć. Wszystko to analizuje się w odniesieniu do tradycyjnego JSZ (Mroczkowski, Hanaoka 1998).

³ Dalej dla uproszczenia naszych wywodów będziemy odnosić się głównie do problematyki ZZL.

Na czym polega tradycyjny japoński styl zarządzania ZZL? Model japoński wyraża się (Konecki 1994) w 5 typowych regułach polityki personalnej stosowanej w japońskich przedsiębiorstwach:

1. regule dożywotniego zatrudnienia, wiążącej pracownika z jego firmą, która staje się niejako jego rodziną, z którą jest on do emerytury związany;
2. regule senioralnego systemu płac (wyższe płace dla starszych pracowników), gdzie ważna jest zasada starszeństwa, charakterystyczna dla tradycyjnego społeczeństwa japońskiego;
3. regule organizowania jednego związku zawodowego na bazie jednego przedsiębiorstwa, gdzie zadaniem związków zawodowych jest zapewnienie swym członkom zatrudnienia i rozwiązywanie przyczyn konfliktów w zarodku, by utrzymać harmonię w relacjach z pracodawcami;
4. regule pracy zespołowej, gdzie wszyscy pracownicy są zaangażowani w równym stopniu w realizację celów przedsiębiorstwa i w podejmowanie decyzji (system *ringi i nemawashi*, por. Misumi 1990);
5. regule rotacji pomiędzy stanowiskami i rotacji zespołowej.

Reguły te skłaniają do współpracy z kierownictwem, by przyczynić się do harmonii, rozwoju i przetrwania przedsiębiorstwa. Niektórzy badacze sądzą, że powyższy model jest przedłużeniem realizacji ideałów tradycyjnej „rodziny-domostwa”. Duch familiarności, więzi z domem rodzinnym zachował się w Japonii do tej pory. Związki zawodowe są nadal postrzegane jako dodatkowy element „przedsiębiorstwa-domu rodzinnego” (Konecki 1994).

Pięć powyższych zasad przyczynia się do wykształcenia w przedsiębiorstwie japońskim polityki personalnej i kultury organizacyjnej charakteryzującej się harmonijnymi stosunkami pracowniczymi, lojalnością i wysokim morale pracowniczym powiązanym z aktywnym uczestnictwem w grupach pracowniczych. **Pamiętajmy, że omawiany model ma charakter typu idealnego, a nie rzeczywiście występującego sposobu ZZL, pomocnego w analizach i diagnozie zmian oraz przemian systemu zarządzania. Niektórzy badacze niesłusznie utożsamiają go z rzeczywistością.** Zasada pierwsza i trzecia tego modelu dotyczyła, jeszcze w latach 80., dużych przedsiębiorstw, tj. około 30% pracowników. W przedsiębiorstwach poddostawczych system ten nie funkcjonował; generalnie nie było w nich ani dożywotniego zatrudnienia, ani związków zawodowych. Japoński rynek pracy miał charakter dualny. Istniała podstawowa siła robocza zatrudniona w dużych firmach ciesząca się przywilejami systemu i perferencyjna siła robocza bez przywilejów, np. bez gwarancji dożywotniego

zatrudnienia. Peryferyjna siła robocza dotyczy głównie małych i średnich firm japońskich.

Uwarunkowania zmian – poszukiwanie przyczyn

Co powoduje obecne zmiany w klasycznym systemie (w tym modelu ZZL) zarządzania? Otóż przyczyn szuka się przede wszystkim w następujących typach uwarunkowań:

- Uwarunkowania ekonomiczne
 - coraz bardziej konkurencyjne otoczenie rynkowe w sytuacji globalizacji gospodarki,
 - silny jen powodujący nieopłacalność eksportu,
 - niski wzrost gospodarczy (-1% – +1%) i postrzeganie tego wzrostu jako normy i czegoś normalnego (nadmierne oswojenie się z nim). Ta definicja sytuacji działa jak samospełniająca się przepowiednia, wzmacniając bierność biznesu i polityków (zob. Lorange, Turpin 2004: 96). Pesymizm w sferze ekonomicznej widać szczególnie w indeksie wahań giełdy na przestrzeni lat 90. (CFO, May 2001: 64; wykres 1.).
Przekonanie o własnej przewadze w jakości produkcji i wynikającej z tego marki, również może, na poziomie definicji sytuacji japońskich menedżerów i biznesmenów, ograniczać ich pole widzenia odnośnie do przyczyn kryzysu.
 - wysokie koszty działalności gospodarczej i wysokie podatki, zarówno dla przedsiębiorstw, jak i podatki hamujące konsumpcję. Podatek od dziedziczenia majątku może wynieść w swym maksymalnym progu nawet 70%. Jeśli chodzi o ilustrację kosztów to wysłanie kontenera z Kobe do Tokio (400 mil) kosztuje więcej niż wysłanie tegoż samego kontenera z Kobe do Nowego Jorku (Lux 1997: 38).
 - zamknięty wewnętrzny rynek pracy. Tylko 0.15% siły roboczej stanowią obcokrajowcy, w porównaniu do 3% na Tajwanie, 7% w Malezji, 8.8% w Niemczech, 11.4% w USA (Lorange, Turpin 2004: 96).
 - nadmierny interwencjonizm państwowy – subsydia, bariery celne, itp. (CFO, May 2001: 63). Mamy zatem w Japonii sytuację silnej kontroli warunków konkurencji z niskim importem.
- Społeczno-kulturowe zmiany zachodzące w samej Japonii
 - zmiana wartości i postaw, szczególnie młodego pokolenia poświadczona badaniami sondażowymi (Pawłowski 2002).

- rosnące bezrobocie (3.5%, oficjalne w roku 1997), realne bezrobocie wynosi szacunkowo około 8.9%. Bezrobocie wśród młodych Japończyków wynosi nawet 9%. W roku 2003 ogólny wskaźnik wynosił 5.3%. Uzwiązkowienie spadło z 35.4% w roku 1970 do 24.1% w roku 1994, 20,7% w roku 2001. Wszystko to powoduje zanik lojalności pracowników w stosunku do firm.
- Brak umiejętności w zarządzaniu
 - brak umiejętności strategicznych; japońskie firmy nie mają strategii, nie mają unikalnego zestawu wartości, który może dać przewagę konkurencyjną. Zdobywanie udziału w rynku nie jest strategią (według Micheala Portera);
 - tradycyjne ZZL oparte jest na sieci powiązań społecznych i regule wzajemności oraz rytualizacji życia organizacyjnego, a nie na racjonalności ekonomicznej i uniwersalnych regułach.

Przykład zmian w zarządzaniu (ZZL) w Japonii na przykładzie badań

W tych warunkach i w ich konsekwencji następują pewne zmiany w stylu zarządzania ludźmi.

Uważa się, że w miejsce senioralnego systemu wynagradzania stopniowo wchodzi system wynagradzania i nagradzania za osiągnięcia i efekty pracy. W 1995 roku 75% japońskich przedsiębiorstw stosowało system „płace za kompetencje”. System wynagrodzeń za osiągnięcia wymusił z kolei stosowanie systemu ocen pracowniczych. 61.3% firm zatrudniających powyżej 3000 pracowników (sic!) używało formalnego systemu ocen wraz z towarzyszącym mu feedbackiem (Mroczkowski, Hanaoka 1998: 22–23). W firmie Matsushita Electric Industrial wprowadzono taki system, który objął 90 000 pracowników, ale nie dotyczył on menedżmentu. Podobnie w firmie Nippon Steel wprowadzono system premiowania uzależniony od osiągniętych indywidualnych celów, jednak, by zapewnić harmonię i spokój społeczny pozostawiono podstawową premię bez zmian (Schmidt 1996: 75). Wszystko to świadczy o sile senioralnego systemu wynagradzania, jako społeczno-kulturowej reguły wpływającej na ZZL, a dla zwolenników tezy konwergencji reguła ta może być traktowana jako bariera.

Zmiany następują również, według badaczy, w sferze postaw i społecznych wartości. Coraz więcej japońskich pracowników przesuwają swoje lojalnościowe postawy z lojalności wobec firmy do lojalności wobec swej profesji. Jeśli firmy nie są lojalne wobec pracowników

i zwalniają ich z pracy (odejście od dożywotniego zatrudnienia), to ta zmiana ich postaw nie powinna nas dziwić. Na pytania w sondażach, dotyczące lojalności wobec aktualnej firmy, 40% respondentów poniżej 30. roku życia odpowiedziało, że nigdy nie było lojalnych wobec ich firmy. Identycznie odpowiedziało 25% osób pomiędzy 30–40. rokiem życia.

Generalnie, zmniejsza się czas pracy. Jest to spowodowane wprowadzaniem przez firmy elastycznego czasu pracy oraz polityką zachęcania do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Koszty senioralnego systemu płac doprowadziły wiele firm na krawędź katastrofy. Proponuje się pracownikom, by w wieku 45 lat przeszli do firm podstawowych, obniżając w ten sposób wydatki budżetu płacowego macierzystej firmy. Około 40% dużych firm japońskich w roku 1995 użyło systemu wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Oczywiście miało to miejsce tylko w 17.3% małych i średnich firm.

Przystosowanie pracowników do przejścia do innych firm (poddstawowych i filii) ma charakter systemowy (tzw. *Koyochosei – employment adjustment*) i przyjmuje dwojaką postać:

- *Zaiseki Shukko* – kiedy pracownicy są czasowo przeniesieni do innych firm, ale pozostają formalnie nadal zatrudnieni w firmie macierzystej (95.2% przebadanych firm stosuje tę procedurę)
- *Iseki Shukko* – kiedy pracownicy zostają również formalnie przejęci przez inne firmy (50.1% przebadanych firm stosuje tę procedurę; Mroczkowski, Hanaoka 1998: 24).

Przewaga *Zaiseki Shukko* wskazuje, że społeczno-kulturowa norma tzw. dożywotniego zatrudnienia trwa nadal w zmodyfikowanej formie. Trudno jest ten zabieg zinterpretować jako całkowite odejście od tradycyjnej normy dożywotniego zatrudnienia i konwergencji z procedurą wolnego i całkowicie zewnętrznego rekrutowania pracowników. Choć zachodzą tutaj pewne zmiany. Na przykład od 1985 roku można już rekrutować, kształcić i wypożyczać (na bazie kontraktu), pracowników innym firmom, co było dotąd prawnie zabronione. Firmy o charakterze *temps-service* (*Haken – Gaisha*) stają się coraz bardziej w Japonii popularne.

Zmienia się zatem system rekrutacji, tradycyjnie oparty na sieci nieformalnych powiązań społecznych i związkach menedżerów z kilkoma, głównymi uczelniami (Mroczkowski, Hanaoka 1998). W firmie Sony, np. rekrutanci nie znają uczelni, z których pochodzą kandydaci do pracy, ponadto rekrutacja starszych wiekiem kandydatów jest na porządku dziennym (Lux 1997: 39).

Coraz dłuższy jest okres pracy kobiet (ponad pięć lat). Kobiety pracują także coraz częściej po wyjściu za mąż. Jednak nadal wśród kierowników jest ich znikoma liczba. Badania wskazują, że wśród kierowników działów (*bucho*) było ich 1,5%, kierowników sekcji (*kacho*) 1,5%, i wśród kierowników grup (*kakaricho*) 7,3%. Wyniki te nie powinny dziwić, jeśli przypomnimy sobie, iż wskaźnik męskości, według badań Hofstede, jest najwyższy na świecie właśnie w Japonii (Hofstede 2000: 142). Aż 75% respondentów w cytowanych badaniach (Mroczkowski, Hanaoka 1998) wskazuje, że kobiety generalnie nie posiadają „profesjonalnego ducha” i 60% jest przekonanych, że nie pozostaną zbyt długo w firmie. Generalnie, pracuje ich mniej niż mężczyzn. Męska dominacja wpisana w *habitus* członków społeczeństwa ma niewielkie szanse zmiany w krótkim i średnim okresie (zob. Bourdieu 2004: 46–47, 52 i inne)

W cytowanym powyżej artykule podkreśla się, na podstawie przewidywanych badań i analiz z zastosowaniem metody Delphi, że japoński system zarządzania przestanie istnieć około roku 2010 i zbliży się do systemu powszechnie stosowanego na świecie, a więc w domyśle zachodniego, a mówiąc konkretnie – amerykańskiego (zob. rys. 1., na którym przedstawiono ewolucję historyczną JSZ od roku 1946 do lat 90.). Według tych prognoz, ma nastąpić uniwersalizacja praktyk zarządzania i konwergencja z praktykami zachodnimi. Nastąpi erozja systemu sieci powiązań nieformalnych dotyczących zatrudniania absolwentów z kilku elitarnych uniwersytetów, a zamiast dożywotniego zatrudnienia nastąpi system zatrudniania kontraktowego. Oceny pracownicze i system wynagradzania według osiągnięć mają zostać wdrożone najszybciej. Zgodnie z tymi przewidywaniami, najtrudniej będzie się zmienił system dożywotniego zatrudnienia, kiedy większość prac będzie wykonywana przez zewnętrznych, bądź zewnętrznie zatrudnionych, pracowników. Jednak nawet w tych przewidywaniach widać siłę wpływu kultury japońskiej, i częściowe zaprzeczanie tezy o konwergencji zarządzania. Choć spór nadal toczy się wokół tego samego dylematu⁴.

⁴ W ciągu dwóch lat Nissan próbował stosować się do normy dożywotniego zatrudnienia, znajdując pracę dla 2000 osób i nawet ponosząc z tego powodu straty finansowe (zob. Schmidt 1996: 72). Utrzymuje się podobna proporcja zatrudnienia kobiet i mężczyzn, liczba osób pragnących zmienić pracę od 1998 roku już się ustabilizowała. Nadal wartości dotyczące narodu i społeczeństwa dominują nad wartościami indywidualistycznymi. Jak widać, zmiany zachodzą, ale niekoniecznie wskazują na diametralną przemianę społecznych postaw i wartości.

Interpretacja

Wyżej wyrażone opinie o końcu JSZ trzeba widzieć w szerszej perspektywie socjo-kulturowej. Kto wygłasza te opinie? Gdzie są one wygłoszane? Metoda przewidywania typu Delphi jest to wytwór myślenia zachodniego, w którym racjonalizacja działań i ich skalkulowana przewidywalność są podstawowymi założeniami myślenia. Pismo „Human Resource Planning”, w którym opublikowano ten przewidywający artykuł, z samej nazwy skłania nas do interpretacji jego misji jako „makedonalizacji” nauki społecznej, gdzie efektywność, kalkulacyjność, przewidywalność i możliwość ingerencji (manipulacji) w rzeczywistość społeczno-gospodarczą, jest jak najbardziej możliwa (por. Ritzer 1997: 31). Statystyczne procedury zapewniają prawomocność diagnostyczno-przewidywającej funkcji przedsięwzięcia naukowego. Ta zabawa w przewidywanie upadku JSZ trwa od długiego czasu, a specyfika i dostrzegalna przez nas unikalność tego systemu trwa nadal. Pismo „Human Resource Planning”, jak wiele innych tutaj cytowanych („MIT Sloan Management Review”, „American Management Association”, „Business Horizon”) są wytworem zachodniego stylu prowadzenia analizy oraz badań działań ekonomicznych, ale są również areną sporu dotycząca kwestii dywergencji i konwergencji w zarządzaniu.

W podobnym tonie, jak Mroczkowski i Hanaoka, wypowiada się Micheal Porter. Twierdzi on, że japońskie firmy nie posiadają strategii. Dla niego tylko firmy posiadające strategię w jego rozumieniu, mogą konkurować efektywnie na rynku (CFO, May, 2001). W innym miejscu również twierdzi się, że Japończycy uczą się obecnie zarządzania przez cele oraz technik sprzedażowych w zachodnim rozumieniu sprzedaży (rozumienie potrzeb klientów, przygotowanie prezentacji i zamknięcie transakcji), odrzucając pasywny charakter procesu sprzedaży oparty na ustaleniu dobrych relacji i „proszeniu” klientów o kupienie produktu.

Jednocześnie podkreśla się olbrzymią lojalność i poświęcenie pracowników dla macierzystej firmy oraz sądzi się, że to połączenie zachodnich praktyk zarządzania z japońską lojalnością uczyni Japonię nawet bardziej konkurencyjną niż była do tej pory (Lux 1997: 39). Teza konwergencji również leży u podłoża tego poglądu.

Jednak tezę konwergencji można tutaj zinterpretować inaczej. Otóż odnajdywanie w efektywnie działających firmach japońskich zmian w zarządzaniu idących w kierunku stylu zachodniego, a w efektywnych firmach amerykańskich odnajdywanie cech stylu japońskiego przez badaczy zachodnich powoduje zawłaszczanie odmienności JSZ. Stylowi

japońskiemu brak jest wtedy oryginalności, unikalności, bowiem, np. niektóre firmy amerykańskie od dawna działały w podobny sposób i odnosiły sukcesy, nie wzorując się na żadnym japońskim zarządzaniu (por. Pascale, Athos 1982). W ten sposób japońskie zarządzanie staje się właściwie amerykańskim zarządzaniem. Następuje tutaj ewidentne zawłaszczenie odmienności, wchłonięcie jej przez dyskurs, i ostateczna anihilacja tego, co odmienne, tj. JSZ i jego konkretnych praktyk (Carmicheal 1994).

W skrajnej postaci teza konwergencji zarządzania w prezentowanym dyskursie nie jest zawłaszczeniem odmienności JSZ, ale przedstawieniem tego stylu jako nieucywilizowanego w sensie ekonomicznym. Otóż uzdrowienia japońskiego zarządzania mogą dokonać tylko przedstawiciele koncernów zachodnich, i mogą tego dokonać, używając zachodniego stylu zarządzania. Tak stało się w Nissanie, kiedy udział firmy w roku 1999 nabył Renault (36,8%), a wiceprezesem Nissana został pochodzący z Brazylii Carlos Ghosn, który rozpoczął bezprecedensowy proces naprawczy na wzór zachodni, tj. ograniczenie liczby pracowników, zmniejszenie liczby poddostawców i udziałów w innych firmach, wprowadzenie nowego systemu wynagrodzeń (za osiągnięcia) i opcji na akcje (Nissan pod batutą Francuza, 1999)⁵. Przypisuje się tutaj zasługi silnemu przywódcy organizacyjnemu z zachodniego kręgu kulturowego, bowiem „przedsiębiorstwa w przeżywającej kryzys Japonii łatwiej przechodzą twardą kurację, jeśli narzuca ją cudzoziemiec” (j.w.: 12), oczywiście cudzoziemiec z zachodniego kręgu kulturowego. Podobnie przedstawia się sytuacja w Mazdzie, gdzie przedstawiciele Forda odgrywali kluczową rolę w zarządzie; prezesem Mazdy w Hiroszimie, w roku 1996 był Szkot, a jego następcą – Amerykanin. Zmiany poszły w kierunku możliwym do przewidzenia: zwolnienia,

⁵ Wpływ własności i oczekiwań akcjonariuszy, szczególnie zachodnich, może tutaj mieć duże znaczenie na stosowanie określonych praktyk zarządzania. Z podobną sytuacją mieliśmy do czynienia w Sony, gdzie 40% akcjonariuszy stanowili inwestorzy zagraniczni (Sony na strategicznym zakreście, 1999: 15). Nowy prezes firmy, Japończyk, jak sam mówi, „normalizuje” przedsiębiorstwo i stara się ograniczyć wpływy „subiektywnej logiki założycieli”, a do tego niezbędne są obiektywne procedury i metody mierzenia rentowności. (j.w.: 17). Chce zatem stosować reguły wyraźnie nazywane przez niego przy pomocy innego języka. W cytowanym artykule podkreśla się, że nowy szef „należy do największych internacjonalistów wśród menedżerów japońskich. Jeździ Jaguarem i chętnie bywa na występach zachodnich zespołów rockowych, zwłaszcza Rolling Stones. Za godne uwagi uważa metody działania najbardziej dynamicznych firm amerykańskich jak Dell, AOL lub Yahoo! Nie waha się z podejmowaniem decyzji, które naruszają tradycyjne zwyczaje przedsiębiorstw japońskich” (j.w.). Zatem własność zachodnia jak i zachodnie wzorce zachowań lidera mogą być przyczyną „pozytywnych” zmian w zarządzaniu japońskim przedsiębiorstwem.

wcześniejsze emerytury, zakwestionowanie systemu *keiretsu*, odgórny system podejmowania decyzji (likwidacja *nemawashi*), otwarcie dróg awansu z pominięciem zasady starszeństwa (j.w.).

Zawłaszczanie i zaprzeczanie odmienności są zatem dwiema taktykami dyskursywnymi w arenie sporu, konstruowanym wokół osi „konewergencja–dywergencja”, pozwalającymi przynajmniej symbolicznie anihilować japoński styl zarządzania.

Analiza zarządzania w zagranicznych filiach firm japońskich

Japończycy, chcąc zmniejszyć koszty produkcji i działań ekonomicznych, przenoszą często swe przedsiębiorstwa za granicę. Czy japoński styl zarządzania przenosi się wraz z tymi inwestycjami? Analizując wnioski z różnych badań i analiz przypadków, odpowiedź może brzmieć zarówno „tak”, jak i „nie”. Odpowiedź „tak” świadczy o możliwości przeniesienia japońskiego stylu kierowania do obcych kulturowo warunków. Co można przenieść do warunków zdecydowanie odmiennych od japońskich? Według badaczy są to: rotacja pracowników, ograniczona klasyfikacja zawodów, demokratyzacja fizycznej przestrzeni (jedna kantyna dla wszystkich pracowników), system sugestii pracowniczych, *kaizen*, gwarancja zatrudnienia bez istnienia związków zawodowych (filie Hondy, Toyoty, i Nissana w USA; Kenney, Florida, 1995: 792–793). Wprowadzony system spotkał się, w ww. firmach, z zadowoleniem szeregowych pracowników, natomiast z mieszanymi uczuciami średniego menedżmentu. Przyczyną braku akceptacji menedżmentu był pewien stopień utraty władzy w nowej sytuacji zarządczej. Zatem zmienna „władzy” (jej utrzymanie bądź utrata na poziomie lokalnym) może być tutaj zmienną pośredniczącą w efektywnym wprowadzaniu elementów JSZ.

Jednak zupełnie odmienna sytuacja występuje w firmach japońskich w USA w przemyśle elektronicznym. Brak tutaj formalnej, bądź nieformalnej, gwarancji stałego zatrudnienia, szkoleń pracowniczych oraz innych tradycyjnych technik zarządzania. Występuje ponadto wyraźny podział na pracowników administracyjnych i robotników, a władza jest w pełni skoncentrowana w rękach menedżmentu. Autorzy badań wyjaśniają te różnice branżowe tym, że japońskie firmy elektroniczne w USA składają tylko elementy i są tam wykonywane głównie proste prace, nieskłaniające do zaangażowania środków w rozwój kapitału ludzkiego. Jednak tam, gdzie menedżerowie japońscy zdecydowali się

wprowadzić japoński styl zarządzania i gdzie podjęli w tym zakresie wysiłek, tam udało się to uczynić (j.w.: 800–801). Świadczy to o decydującym wpływie menedżerów na przyjęcie i zastosowanie określonego stylu zarządzania. To definicje sytuacji oraz decyzje z nich wynikające określają możliwości zastosowania JSZ. „Branża”, technologia, jako elementy strukturalne są tylko przedmiotem interpretacji menedżerów, są zasobami – warunkami „lokalnymi”, które wraz z definicjami liderów organizacyjnych wpływają, w tym przypadku na lokalną, japońską, zarządzania, bądź jej brak.

Zwolennikiem tezy o japonizacji zarządzania jest H. Hasegawa, który uważa, że japonizacja jest dobrym przygotowaniem dla wprowadzenia modyfikacji i innowacji w stylu zarządzania, np. w Wielkiej Brytanii. Główna modyfikacja brytyjskiego zarządzania polegałaby na wprowadzaniu ZZL do codziennej praktyki (Hasegawa 2001: 172). ZZL byłoby tu rozumiane jako wprowadzanie do zarządzania następujących elementów: bezpośredniej komunikacji z podwładnymi, harmonijnych relacji pracowniczych, wynagrodzeń łączonych z indywidualną efektywnością, rozwoju i kształcenia pracowników. U podstaw tych praktyk leży dorobek teoretyczny takich psychologów, jak: McGregor, Likert, Argyris, Herzberg (j.w.: 173–174).

Japonizacja brytyjskiego zarządzania dokonuje się w konsekwencji procesu globalizacji⁶. Przy olbrzymiej przewadze gospodarki japońskiej w relacji do brytyjskiej, globalizacja ta przyjmuje charakter japonizacji, tj. wprowadzania japońskich metod zarządzania. W kontekście brytyjskim chodzi głównie o praktyki produkcyjne, tj. wprowadzenie systemu *kanban/just-in-time*, kół jakości, TQM, *kaizen*, „zerowej usterkowości” (*zero defect*). Jednak w różnych firmach japońskich działających w Wielkiej Brytanii japonizacja ma różny charakter. Ponownie okazuje się, że jej wprowadzenie jest lokalizowane i dokonuje się kontekstualnie *in situ* w połączeniu z innymi, nie-japońskimi, praktykami. Jest to teza na poziomie mikro, a więc głębiej sięgająca niż stwierdzenie, że „globalizacja dokona się przez regionalizację” (Kozłowski 1999: 55). W Toyocie (inwestycja typu *greenfield*) dotyczy to wprowadzenia pojedynczego statusu wszystkich pracowników, wartości lojalności, kół

⁶ Japońskie inwestycje w Europie dotyczą wprowadzenia 828 firm, natomiast w Wielkiej Brytanii 244, co stanowi 29,5% wszystkich japońskich inwestycji w Europie. Jeśli potraktujemy globalizację relacyjnie i zapytamy, kto globalizuje, a kto jest globalizowany, to zauważymy olbrzymią dysproporcję pomiędzy inwestycjami zagranicznymi dokonywanymi przez Japonię, a inwestycjami przyjmowanymi w tym kraju. Relacja wartości inwestycji zagranicznych Japonii do inwestycji zagranicznych w Japonii wynosi 9.99:1 (999%), natomiast w odniesieniu do Wielkiej Brytanii 1,47:1 (147%).

jakości, pracy zespołowej, ocen pracowniczych, szkoleń, jednego związku zawodowego na terenie fabryki, wprowadzenia rady konsultacyjnej. Nie wprowadzono jednak w firmie praktyki dożywotniego zatrudnienia. W innej firmie DAKS Simpson Group plc (zakup bezpośredni firmy odzieżowej przez Sankyo Seyko) wprowadzono z kolei demokratyczny styl zarządzania, wewnętrzną promocję menedżerów, jeden status pracowniczy, system szybkiego reagowania, pracę zespołową, harmonijne relacje pracownicze, standaryzację warunków pracy. W firmie Rover (strategiczny alians z firmą japońską) wprowadzono filozofię zarządzania „jeden zespół jeden cel”, wielofunkcyjne zespoły robocze, pojedynczy status pracowniczy, szkolenia, płaską strukturę organizacyjną, system *just-in-time*. Jednak spotkano się z oporem związków zawodowych, a sytuacja własnościowa wkrótce niezwykle się skomplikowała, co uniemożliwiało prowadzenie spójnej polityki zarządczej. Autor powyższych badań uważa, że w brytyjskim kontekście nastąpiła symbioza japonizacji i ZZL. Można zatem stwierdzić, że wystąpiła pewna symbioza procesu amerykanizacji, który dotyczy wprowadzania ZZL do zarządzania, i procesu japonizacji, który dotyczy wprowadzania pewnych technik produkcji, ale także określonych działań wobec pracowników na bazie wartości, które powinny być przyjęte przez wszystkich pracowników. Można więc powiedzieć, że mamy tutaj do czynienia z konwergencją dokonującą się na poziomie lokalnym oraz kontekstualnym *in situ*. Powstaje coś na kształt „hybrydowego zarządzania”, w którym styl amerykański miesza się z japońskim. Natomiast brytyjski kontekst społeczno-ekonomiczny (duże inwestycje japońskie) dostarcza nam podłoża dla wykształcenia się naukowego, a także medialnego, dyskursu o japonizacji.

Czy japonizacja zarządzania, nawet w zmodyfikowanej i częściowej formie, pociąga za sobą kulturową formę dominacji? Jakie są konsekwencje społeczno-kulturowe japonizowania zarządzania? Czy japonizacja dotyczy także przyjmowania przez menedżerów nie-japońskich języka japońskiego? By odpowiedzieć sobie na te pytania, ponownie przeanalizujemy przykład z kontekstu brytyjskiego. Lokalność, jako sposób wzajemnego dopasowania różnych koncepcji zarządzania daje znać o sobie również na poziomie języka. W japońskich filiach firm w Wielkiej Brytanii zauważono, że podporządkowana grupa (czyli menedżerowie brytyjscy), nie uczy się języka grupy dominującej, czyli języka menedżerów japońskich. W zamian wykształca specyficzny język, tzw. *pidgin*, który zwykle jest językiem grupy podporządkowanej. Językiem bazowym *pidgin* (*basolect*) jest zwykle język grupy dominującej, a struktury gramatyczne są przejęte z języka grupy podporządkowanej (*acrolect*). W tym przypadku jednak językiem bazowym

jest język angielski. Jest on jednak przez grupę podporządkowaną zniekształcony tak, by menedżerowie japońscy go rozumieli (Wright, Kumagai, Bonney 2001). W interakcjach prezentuje się wówczas głównie liczby (procenty), unika podwójnych zaprzeczeń, używa się prostych czasów, koniec zdania wyraźnie zaznacza się przerwą, pytania zaznacza się wyraźnie intonacją wznoszącą, zdania wymawia się powoli z oczami zwróconymi na twarz słuchacza, stosuje się przesadny rytm oraz używa gestów rąk, by podkreślić ważne punkty. Pidgin jest używany tam, gdzie relacje pracownicze pomiędzy Brytyjczykami i Japończykami mają charakter towarzyski. Z języka japońskiego przejęto tylko najważniejsze słowa klucze, takie jak: *kanban*, *chokai*, *sempai*, *kaizen*; i to tylko w sytuacji, gdzie nie było japońskich menedżerów, i tam, gdzie chciano wykazać swoją więź z japońską firmą. Pidgin staje się zatem oznaką grupy podporządkowanej. Japończycy natomiast używali swojego języka ojczystego w interakcjach w obecności lokalnych menedżerów, nie tłumacząc treści rozmowy, by wykluczyć ich z podejmowania decyzji. Natomiast lokalni menedżerowie często używali slangu, by ośmieszyć japońskich menedżerów i, przynajmniej symbolicznie, odrzucić ich władzę (Wright, Kumagai, Bonney 2001: 242–251).

Zjawisko nieprzejmowania przez grupę podporządkowaną języka grupy dominującej można tutaj wyjaśnić tym, że język angielski jest *lingua franca* języka biznesu oraz tym, że japońskie inwestycje są podyktowane względami kosztowymi i japońscy inwestorzy mogą zmienić swoją lokację w każdym momencie, zatem perspektywy awansu lokalnych menedżerów nie są wysokie i może to, z kolei, nie skłaniać ich do przejścia i uczenia się języka inwestorów. Ponadto, siła kultury brytyjskiej jest tutaj także nie do przecenienia. Japonizacja jednak, paradoksalnie, daje znać o sobie w formie rytuału zależności, którym jest lokalne skonstruowanie i użycie języka *pidgin* przez brytyjskich menedżerów, oraz przyjęciu pewnego zasobu leksykalnego, opisującego tradycyjnie japońskie praktyki zarządzania.

Inni badacze nazywają zastosowanie JSZ w innych kontekstach kulturowych erzacem syndromu japońskiego zarządzania (Abdullah, Keenoy 1995: 762) i podobnie uważają, że branża (a więc lokalność) w stosowaniu JSZ za granicą w japońskich firmach, jest niezwykle istotna (w przemyśle elektronicznym występuje prosta praca i upodabnianie się do zagranicznych inwestorów). Co zatem przeniesiono do, opisanych przez ww. autorów, malezyjskich filii japońskich firm? Przeniesiono następujące elementy: filozofię firmy, czyli rodzinną kulturę organizacyjną, w której ważna jest wartość duchowego rozwoju pracowników; praktykę rekrutacji młodych i samotnych kobiet, by

łatwiej kontrolować zachowania pracownicze i ich motywację; szkolenia pracownicze wprowadzające nowych pracowników; zarządzanie przez konsensus. Nie wprowadzono natomiast systemu *ringi*, *kaizen*, *just-in-time*, programów zarządzania jakością (j.w.). Należy stwierdzić, że kopiowanie pewnych wzorców ze stylu zarządzania w samej Japonii, przynosi ze sobą pewne społeczne konsekwencje podziału, np. na centralną i peryferyjną siłę roboczą. W japońskich firmach w Malezji, mieliśmy do czynienia z identyczną sytuacją podziału siły roboczej, jak w macierzystym kontekście kulturowym.

Wprowadzanie nowych zasad zarządzania zasobami ludzkimi, w krajach przechodzących z gospodarki planowej do wolnorynkowej, przez firmy z innego regionu kulturowego, może łączyć nowe zasady z istniejącymi w danych firmach, w danym kraju. A. Ishikawa (2002) opisuje, jak dwie firmy japońskie wprowadzały swoje zasady ZZL w swych fabrykach w Czechach. Uważa się, według niego, iż firmy japońskie charakteryzuje wewnętrzna rekrutacja, senioralny system wynagradzania pracowników, praktyka dożywotniego zatrudnienia, mobilizacja pracowników przez odwołanie się do wartości egalitarnych i grupowych, kooperacyjne relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Czy możliwe jest zatem wprowadzenie takich zasad, np. w Czechach? Okazuje się, że częściowo tak.

Otóż japońskie firmy próbowały przede wszystkim rekrutować pracowników mających określone „kwalifikacje” psychologiczne. Osoby rekrutowane miały być elastyczne, miały posiadać zdolność do nabywania nowych umiejętności i wiedzy oraz miały być wiarygodne jako osoby. Zdolności społeczne były potrzebne, aby przezwyciężyć panujące w tym otoczeniu kulturowym indywidualistyczne skłonności. Profesjonalna kariera nowo zatrudnionych zaczynała się właściwie od zera, poprzednie doświadczenia zawodowe nie były istotne. Zrekrutowanych pracowników wysłano na szkolenia do innych fabryk w Azji oraz poddano socjalizacji do nowej kultury organizacyjnej. Menedżerowie japońscy postanowili zatem wychować pracowników czeskich zaczynając od samych podstaw, szczególnie w zakresie umiejętności przywódczych i myślenia w kategoriach zespołu, których to cech, według nich, najbardziej brakowało czeskim pracownikom. Główne zainteresowanie w procesie szkoleń i socjalizacji dotyczyło menedżerów, stanowiących rdzeń kadry, która miała w przyszłości zająć pozycje menedżerów japońskich. Polityka ZZL w zakresie szkoleń i rekrutacji miała zatem charakter planowy i myślano o niej w kategoriach długoterminowych. Jeśli chodzi o pozostałe praktyki ZZL, to senioralny system wynagradzania pracowników dotyczył tylko rdzenia kadry, a więc menedżerów, a nie dotyczył pracowników szeregowych. Zatem japońską filozofię

ZZL zastosowano wybiórczo w fabrykach, adaptując ją do warunków czeskich (j.w.).

Powyższe badanie pokazuje, że można wprowadzić kulturę organizacyjną z innego kontekstu kulturowego poprzez stosowanie praktyk ZZL z tylko częściowym uwzględnieniem kultury narodowej. Poprzez praktyki rekrutacji i szkolenia można ukształtować niejako pożądaną kulturę organizacyjną kontekstualnie i lokalnie, tzn. odnosząc ją do konkretnej firmy, branży i dopiero do jej otoczenia kulturowego (por. Csaba, Novoszath 1994). Ponadto, w przypadku kraju rozwijającego można wprowadzić ideę modernizacji, która dotyczy adoptowania *know-how* praktyk zarządzania i wartości z innych niż zachodni kontekstu kulturowego, choć pochodzących z kraju wysoko rozwiniętego. Modernizacja byłaby więc tutaj formą japonizacji zarządzania, a więc nauczania przede wszystkim nowych wartości specyficznych dla takich silnych, proefektywnościowych i nowoczesnych kultur organizacyjnych (tj. myślenia w kategoriach zespołu, równości i kooperacji).

W powyższych przypadkach mamy do czynienia przynajmniej z częściową japonizacją zarządzania w obcym kulturowo kontekście. Jednak niektórzy autorzy kwestionują hipotezę o japonizacji zarządzania, nawet w sytuacji korzystnych warunków transferu tego stylu do krajów o podobnej kulturze. Na przykład w chińskich filiach japońskich firm transfer JSZ był niewielki (Taylor 2001). Przyczyną tego stanu rzeczy są cele strategiczne japońskiego menedżmentu i właścicieli, którzy inwestują w Chinach z powodu niskich kosztów produkcji oraz liberalnego prawa dotyczącego ochrony środowiska. I to te czynniki decydują, czy opłaca się przенosić japoński styl zarządzania. W filiach chińskich badacze nie wykryli jednolitego wzorca zarządzania japońskimi firmami. Zastosowanie określonych metod zależy od lokalnego kontekstu każdej fabryki z osobna. Lokalni menedżerowie generalnie stosują potoczną wiedzę na temat zarządzania, eksperymentują, uczą się i rozwiązują problemy w sposób eklektyczny, bez wyraźnego wzorca, bynajmniej wzorca JSZ (Taylor 2001: 614–616). Chińczycy bardziej skłonni są uczyć się od Amerykanów i Niemców niż Japończyków, natomiast niektóre japońskie techniki zarządzania nie są, według menedżerów chińskich, oryginalne, bowiem np. zatrudnianie absolwentów i ich kształcenie przez firmy, poranne spotkania, indoktrynacja pracowników i wpajanie im określonych wartości, by zbudować lojalność i silną motywację do pracy, są również stosowane przez chińskie firmy (j.w.). Wpływ na zastosowanie, bądź nie, JSZ, mają interpretacje tego stylu i konkretnej sytuacji zarządczej dokonywane przez lokalnych menedżerów. Interpretacje te mogą być przeszkodą bądź ułatwieniem dla wprowadzenia w tego stylu.

Jeśli menedżment uważa, że „robotnicy, podejmując decyzje nie są w stanie zmienić czegokolwiek”, przypisując robotnikom bardzo niski status społeczny (są to dosłowne wypowiedzi menedżerów, j.w.: 611), lub „w miarę upływu czasu Japończycy nie upierają się przy sztywnym stosowaniu swego stylu zarządzania, a przyjmują chińskie doświadczenia”, lub „robotnicy czasami uważają, że Japończycy są zbyt trywialni” (jeśli chodzi o kontrolę szczegółów), i wykazują pewien opór wobec dokładnej, codziennej kontroli pracy dokonywanej przez japońskich menedżerów, to również są mniejsze szanse wprowadzenia w takim miejscu japonizacji zarządzania (j.w.: 614). Inna wypowiedź chińskiego menedżera również świadczy o selektywnym i lokalnie ugruntowanym doborze japońskich technik zarządzania: „Japońscy menedżerowie zaakceptowali porady Chińczyków, by zlikwidować codzienne poranne spotkania” (j.w.). Interpretacje menedżmentu *in situ*, przy wzięciu pod uwagę warunków lokalnych, są decydujące dla podjęcia określonych decyzji.

Teza o japonizacji zachodniego stylu zarządzania nie jest taka oczywista. Według nas, japonizacja zarządzania polega głównie na wprowadzeniu do zarządzania pojęć i określonych wartości, tj. kultury organizacyjnej, i świadomych sposobach budowania tej kultury przez menedżerów (zastosowanie w tym celu technik zarządczych), której osią są wartości lojalności wobec firmy i oddolnej inicjatywy technicznej oraz wartości harmonijnych relacji pracowniczych i stosunków przemysłowych (por. Konecki 1994).

Natomiast pozostałe techniki zarządzania są tylko narzędziami budowania takiej kultury. Nie zawsze próby wprowadzenia takiej kultury kończą się sukcesem. Należy pamiętać, że niekoniecznie japonizacja zarządzania jest uświadamiana przez tych, którzy jej podlegają, i tak dosłownie w potocznym dyskursie nazywana. Japonizacja wraz z jej technikami zarządczymi wchodzi do potocznej świadomości i dyskursu bez japońskiego języka i pojęć swoistych dla tej kultury. Silne kultury organizacyjne, w których stara się narzucić określone sposoby klasyfikacji i postrzegania świata są jednak jej wytworem. Wartości i normy oraz podstawowe założenia w tych firmach przypominają do złudzenia silne kultury organizacyjne firm japońskich takich, jak Toyota, Sony, Hitachi czy Matsushita. Wiele firm w Wielkiej Brytanii bardzo upodobało się w zakresie zarządzania, np. do Nissana; są to takie firmy jak: Pilkington, Eaton, Nabisco, IBM, Whitbread, Continental, Formica, Eldrige Pope, itp. (por. Hasegawa 2001: 170).

Wiele zjaponizowanych firm odnajdziemy również w Polsce, choć nie zawsze znajdziemy tam bezpośrednie odniesienia i interpretacje,

wskazujące na takie źródło inspiracji budowy silnej, nowoczesnej i proefektywnościowej kultury organizacyjnej (por. Konecki 2003), co też można nazwać enigmatycznie „umiędzynarodowieniem polskich firm” (Koźmiński 1999: 25–251, 205–224). Firmy te często nagłaśniają medialnie swoje osiągnięcia w ujednoceniu proefektywnościowych postaw i wartości pracowników oraz menedżmentu.

Konkluzje – kilka uwag teoretycznych

Interpretując powyższe rozważania, szczególnie odnośnie do przyczyn kryzysu w Japonii i proponowanych bardziej, niż realizowanych, sposobów wyjścia z niego, w aspekcie filozofii i procedur zarządzania japońskimi przedsiębiorstwami, można zrekonstruować ukryte założenie, że to definicje sytuacji gospodarczej dokonane przez liderów biznesu, a także liderów politycznych, menedżerów firm, są decydujące dla konstrukcji określonego stylu zarządzania, a nie jakieś zmienne niezależne (opinia M. Portera).

Na poziomie makro określone decyzje polityczne dotyczące np. interwencjonizmu państwowego, czy decyzje mikro-biznesowe, dotyczące zwolnień pracowników, wynagradzania za osiągnięcia, a nie za staż są podejmowane przez konkretne jednostki i grupy na bazie swoich interpretacji przyczyn kryzysu w Japonii oraz swoich interesów. Zatem interpretacje indywidualne i zbiorowe w danym kontekście działania, gdzie kontekst może być pojmowany jako zbiór warunków bezpośrednio wpływających na dane działanie, ale również jak i to, co się wydarzyło w przeszłości danej firmy i w przeszłości jej liderów, i to, co mogło się wydarzyć, a także to, co może się wydarzyć (np. przewidywania metodą Delphi), określają aktualny, specyficzny styl zarządzania przedsiębrany w konkretnym miejscu i czasie. Wskazują na to bardzo instruktażowe analizy przypadków, gdzie wyraźnie widać rolę i zaangażowanie menedżerów oraz ich negocjacje z pracownikami jako decydujące dla tego, jak się zarządza daną firmą. Dotyczy to zarówno japońskich firm zarządzanych w samej Japonii, jak i firm japońskich kierowanych w zagranicznym kontekście kulturowym, politycznym i ekonomicznym.

Styl zarządzania jest konstruowany *in situ*. Nie można abstrahować od lokalności (np. od branży, relacji władzy, kontekstualnych relacji międzykulturowych, itp.) i kontekstu jego wytwarzania, który staje się ważnym bezpośrednim źródłem zasobów dla interakcji, interpretacji, i podejmowania decyzji. Podobnie proces konwergencji ma charakter

kontekstualny, dokonuje się w konkretnym miejscu i czasie przy wydatnej pomocy indywidualnych i zbiorowych interpretacji menedżerów oraz ich działań.

Uogólnienia odnośnie do efektywności JSZ konstruowane są poza kontekstem działań ekonomicznych, choć wchodzą do tego kontekstu poprzez obiektywne wytwory interpretatorów – naukowców – konsultantów (często też praktyków), którzy tworzą kontekst dyskursywny, tj. dostarczają pojęć, tez/hipotez, oraz porządkują główne dychotomie oraz osie sporów i debat. Mogą być one wykorzystane przez samych praktyków w swych definicjach sytuacji jako jedna z matryc interpretacyjnych i być podstawą działania ekonomicznego, nie zawsze w sensie racjonalności ekonomicznej w stylu zachodnim.

Przyjęcie tezy o konwergencji sprzyja faktycznemu wymieszaniu określonych i różnych praktyk zarządzania, tworząc z japonizacji pojęcie z pozoru mniej ideologiczne, a bardziej pragmatyczne. Choć proces japonizacji zarządzania dokonuje się, niezależnie czy jest tak postrzegany czy nie, równoległe z procesem amerykańskiej zarządzania. W zachodnim dyskursie naukowym mamy często do czynienia z próbą wchłonięcia odmienności JSZ poprzez dyskursywne taktyki zawłaszczania lub zaprzeczania tej odmienności (dyskursywna próba jego anihilacji), choć styl ten można tylko częściowo zrekonstruować, zachowując zaledwie elementy jego oryginalności. W takiej sytuacji należałoby zapytać, co jest właściwym przedmiotem sporu? Jaka jest jego głęboka społeczna i organizacyjna struktura? Czemu zatem służy wytworzenie areny tego sporu?

Bibliografia

- Aoki Masahiko (1992) Decentralization – Centralization in Japanese Organization: A Duality Principle, in Kumon, S., Rosovsky, M. (ed.) *The Political Economy of Japan*, Vol. 3, Stanford University Press, Stanford.
- Abdullah, Syed, Tom Keenoy (1995) Japanese Managerial Practices In The Malaysian Electronics Industry: Two Case Studies. *Journal of Management Studies*, 32, 6: 748–766.
- Befu Harumi, K. Manabe (1987) An Empirical Study of Nihonjinron: How Real is The Myth? *Annual Studies of Kwansei Gakuin University*, Vol. XXXVI, December, s. 97–100.
- Bourdieu, P. (2004) *Męska dominacja*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Carmichael, T. (1994) Postmodernism and American Cultural Difference: Dispatches, Mystery Train, and The Art of Japanese Management, *boundary*, 221, 1.

- Csaba Mako, Novoszath, P. (1994) Convergence versus divergence: the case of the Corporate Culture, Hungarian Academy of Sciences, Budapest.
- Darkness before the dawn, CFO, 87567113, May 2001, Vol. 17, Issue 6.
- Godkin Lynn, Doughty Graeme, Hoosier Brooke (2003) Japanese-Focused Organizational Behavior Research 1981–2001: Content And Comment. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 11, Issue 4, s. 303 – 318.
- Hasegawa Harukiyo (2001) Globalization and Japanization: implication for human resource management in Britain. Japan Forum, 13, 2, s. 159 – 175.
- Hofstede, G. (2000) Kultury i organizacje, WN PWN, Warszawa.
- Ishikawa, A. (2002) Human Resource Management of the Japanese firm in the Czech Republic, in: Essays in Honour of Professor Litsa Nicolaou – Smoktowiti, University of Piraeus, Piraeus.
- Jak negocjować lub pracować z Japończykami. Zarządzanie na Świecie, 2, s. 31–34.
- Konecki, K. (1994) Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw. Studium socjologiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Konecki, K. (2003) Reprodukacja w kulturze organizacyjnej – co odtwarza kultura organizacyjna?, w: Zbiegień Maciąg, L., Pawlik, W. (red.) Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej, Poldex, Kraków.
- Koźmiński, A. K. (1999) Zarządzanie międzynarodowe, PWE, Warszawa.
- Kenney, M., Florida, R. (1995) The Transfer Of Japanese Management Styles In Two US Transplant Industries: Autos and Electronics. Journal of Management Studies, 32, 6, s. 789–802.
- Misumi Jyji (1990) The Japanese Meaning of Work and Small Group Activities in Japanese Industrial Organizations. International Journal of Psychology, 25, s. 819–832.
- Mroczkowski, T., Masao Hanaoka (1998) The end of Japanese Management: How soon? Human Resource Planning, Vol. 21, Issue 3.
- Nissan pod batutą Francuza (1999) Zarządzanie na Świecie, 12, s. 8–13.
- Lorange, P., Turpin, D. (2004) How Japan Can Grow. MIT Sloan Management Review, Winter.
- Lux, W. (1997) Japanese management. The rise and fall and rise of the top-most revered nation for management expertise. American Management Association, June.
- Pascale R., Athos, A. (1982) The Art of Japanese Management, Warner, New York.
- Pawłowski, W. (2002) Farbowana Japonia. Polityka, 27.
- Ritzer, G. (1997) Makdonaldyzacja społeczeństwa, Spektrum, Warszawa.

- Schmidt, R. (1996) Japanese Management, Recession Style. *Business Horizon*, March–April.
- Sony na strategicznym zakręcie (1999) *Zarządzanie na Świecie*, 12, s. 14–17.
- Stern, S., Hiromitsu Muta (1990) The Japanese Difference. *Training & Development Journal*, March.
- Taylor Bill, 2001, The management of labour in Japanese manufacturing plants in China, *International Journal of Human Resource Management*, 12, 4: 601–620.

Jacek Miroński

Związek agencyjny, władza i japońskie stosunki pracy

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat funkcjonowanie przedsiębiorstwa stało się procesem na tyle złożonym, że nie można go zrozumieć, opierając się wyłącznie na narzędziach i doświadczeniach płynących z ekonomii. W efekcie, teoria przedsiębiorstwa jest największą, wciąż czekającą na rozwiązanie, luką w teorii ekonomii (Wojtyna 1994). Do zrozumienia przedsiębiorstwa niezbędne okazało się sięgnięcie po dorobek innych dyscyplin naukowych.

Występowanie przedstawionej wyżej prawidłowości znalazło odbicie w literaturze ekonomicznej. W ciągu ostatnich kilkunastu lat zwraca się w niej coraz większą uwagę na konieczność otwarcia się ekonomii na osiągnięcia innych dyscyplin naukowych. Można to dostrzec zarówno w literaturze światowej, jak i polskiej. W pierwszej z nich należy wymienić opracowania O. Williamsona, J.W. Pratta i R.J. Zeckhausera, którzy podkreślali znaczenie i sami dokonywali prób integracji badań z wielu dziedzin (Williamson 1998; Pratt, Zeckhauser 1985). Natomiast w literaturze polskiej na potrzebę takiego podejścia zwracali uwagę między innymi J. Wilkin i T. Gruszecki. Zdaniem pierwszego z nich, wyjście poza wąskie ramy jednej dyscypliny i jednej metody badawczej oraz nieodcinanie się od dorobku dyscyplin pokrewnych jest odpowiedzią na dwa najważniejsze niebezpieczeństwa grożące badaczom zjawisk ekonomicznych, jakimi są uproszczone postrzeganie zagadnień ekonomicznych i niemożność uporządkowania materiału badawczego (Wilkin 1995: 27). T. Gruszecki zauważa natomiast, że choć pełna teo-

ria przedsiębiorstwa musi korzeniami tkwić w ekonomii, to wymaga spojrzenia interdyscyplinarnego (Gruszecki 2002: 15).

W związku z powyższym, niniejszy artykuł, będąc osadzonym w ekonomii, a w szczególności w odniesieniu do teorii agencji, sięga do dorobku innych dyscyplin naukowych, ze szczególnym uwzględnieniem teorii władzy. Ze względu na dotychczasowe zainteresowania naukowe autora oraz zdobyte doświadczenie (roczny pobyt badawczy w Japonii), niniejsze opracowanie dotyczy powiązania teorii agencji z teorią władzy w organizacji rozpatrywanych na przykładzie funkcjonowania przedsiębiorstw japońskich, a w szczególności panujących w nich stosunków pracy.

Teoria agencji

Kluczowe miejsce w teorii agencji zajmuje omówienie związku agencyjnego (*agency relationship*). Pojęcie to jest bardzo obszerne i obejmuje tak różne obszary gospodarki, jak umowy o pracę, różnego rodzaju kontrakty, zasady wynagradzania naczelnego kierownictwa, czy ceny transferowe. Zdaniem J.W. Pratta i R.J. Zeckhausera, znaczenie relacji typu agencyjnego rośnie zarówno w gospodarce, jak i w polityce (Pratt, Zeckhauser 1985). Autorzy ci pojmują pojęcie związku agencyjnego dość szeroko, stwierdzając, że pojawia się on za każdym razem, gdy jedna strona jest uzależniona od działań drugiej. Stronami tymi są pryncypał i agent. Pryncypał udziela pełnomocnictw agentowi do działania w imieniu pryncypała (Wright et al. 2001). Innymi słowy, związek agencyjny to kontrakt, w ramach którego pryncypał angażuje inną osobę (agenta) do wykonywania usług w jego imieniu i deleguje część uprawnień do podejmowania decyzji (Jensen, Meckling 1976). Przykładami związków agencyjnych są relacje typu lekarz (agent) – pacjent (pryncypał), konsultant (agent) – klient (pryncypał), członek zarządu (agent) – akcjonariusz (pryncypał), podwładny (agent) – przełożony (pryncypał).

W związku agencyjnym powodzenie i dobrobyt pryncypała zależą od decyzji i działań agenta. Podstawowy problem polega na tym, że interesy pryncypała mogą nie zostać w maksymalnym stopniu zaspokojone z powodu różnicy celów pryncypała i agenta oraz wskutek występującej między nimi asymetrii informacji. Agent, będąc bezpośrednio zaangażowany w działanie, posiada informacje niedostępne dla pryncypała, który nie może w sposób doskonały i darmowy monitorować działań i informacji agenta. Asymetria informacji wynika z dwóch

potencjalnych scenariuszy. „Ukryte działania” (*hidden action, moral hazard*), to sytuacja, w której pryncypał nie widzi działań agenta, a jedynie ich wynik. Może ona prowadzić do ograniczania wysiłku przez agenta i uchylania się od pracy (*shirking*). „Ukryte informacje” (*hidden information, adverse selection*), to sytuacja, w której pryncypał widzi działania agenta, ale nie widzi czynników zewnętrznych wpływających na wybór działań przez agenta. Agent czyni obserwacje, których nie poczynił pryncypał. W związku z tym, pryncypał nie jest w stanie stwierdzić, czy agent wykorzystał te informacje do podjęcia decyzji w interesie pryncypała (Petersen 1993; Arrow 1985). Teoria agencji wprowadza pojęcie *first-best outcome*, czyli takiego wyniku współpracy agenta i pryncypała, który byłby możliwy do osiągnięcia tylko w nierealnym świecie darmowej informacji. Celem kształtowania związku agencyjnego jest uzyskanie *second-best outcome*, czyli wyniku możliwie bliskiego *first-best outcome* (Pratt, Zeckhauser 1985: 3). Teoria agencji koncentruje się zatem na poszukiwaniu sposobów minimalizacji kosztów agencyjnych, które są tym większe, im bardziej różnią się interesy i wartości pryncypała oraz agenta. Istnieją trzy kategorie kosztów agencji:

- koszty ponoszone przez pryncypała, w celu kontrolowania agenta,
- koszty ponoszone przez agenta, w celu wzbudzenia zaufania pryncypała,
- koszty alternatywne, oznaczające utratę użyteczności pryncypała z powodu rozbieżności interesów stron (Gorynia 1998: 41).

Liczne prace na temat teorii agencji dotyczą prób takiego zaaranżowania kontraktu między pryncypałem i agentem, aby nakłonić tego drugiego do podejmowania wyborów, które maksymalizują korzyści pryncypała (Jensen, Meckling 1976: 159). W tym celu pryncypał może zastosować dwa podstawowe podejścia. Pierwsze z nich polega na monitorowaniu (kontrolowaniu) agentów. Tego typu kontrakty bazują na obserwacji zachowań agenta i ich zadaniem jest doprowadzenie do sytuacji, w której działania agenta będą służyły interesom pryncypała. Sytuacją idealną byłoby pełne monitorowanie zarówno działań, jak i informacji agenta. W praktyce istnieje jednak tendencja do ograniczania kontroli lub stosowanie kontroli niższej jakości, szczególnie, gdy jest ona kosztowna. Liczne obserwacje dowodzą, że nawet bardzo ograniczony monitoring jest relatywnie wystarczający. Jednym z ważniejszych czynników zwiększających jego efektywność są długookresowe relacje pryncypała i agenta (Pratt, Zeckhauser 1985: 5-6). Drugim sposobem dbałości o interes pryncypała są kontrakty bazujące na wynikach. Polegają one na stosowaniu różnego rodzaju zachęt dla agentów, które mają ich zmotywować do dbałości o korzyści pryncypała (Carr, Brower 2000).

Teoria władzy w organizacji

W badaniach nad władzą w organizacji można wyróżnić dwa podstawowe nurty: menedżerskie spojrzenie na władzę (*management views of power*) i krytyczne spojrzenie na władzę (*critical views of power*) (Hardy 1995). Badania skupione wokół pierwszego i dominującego z wymienionych nurtów miały tendencję do ograniczania się do perspektywy funkcjonalnej i przez to ignorowały zjawisko wkomponowywania się władzy w istniejące struktury organizacyjne, kulturę, praktyki, reguły i regulacje. Podejście to skupiało się na zjawiskach zewnętrznych i widocznych, pomijając ukryte sposoby wykorzystania władzy, kształtujące życie menedżerów i pracowników. Mimo tych ograniczeń, nurt menedżerski wniósł wiele do naszej wiedzy na temat źródeł władzy i sposobu jej wykorzystywania.

W ramach nurtu menedżerskiego powstało kilka ważnych teorii. Zgodnie ze *strategic contingency theory*, organizacja jest zbiorem współzależnych elementów (grup, jednostek organizacyjnych), których władza wynika z umiejętności radzenia sobie z niepewnością powodowaną przez otoczenie (Hickson et al. 1971). Z kolei *resource dependence theory*, która wyrosła z literatury psychologii społecznej, postrzega jako podstawy władzy dysponowanie zasobami takimi jak informacja, wiedza, wiarygodność, kontrola pieniędzy, nagrody i kary (Pfeffer 1992). Jej zwolennicy podkreślają znaczenie władzy w pracy menedżerów oraz konieczność jej ciągłego kultywowania. Ponieważ władza jest jedynie potencjalnym wpływem, konieczne staje się przekształcanie jej w realny wpływ. Służą temu liczne strategie i taktyki polityczne, takie jak wykorzystanie kontekstu, wybór kryteriów podejmowania decyzji, wykorzystanie czasu, tworzenie koalicji, odwoływanie się do zewnętrznych ekspertów, czy też polityczny język i symbole.

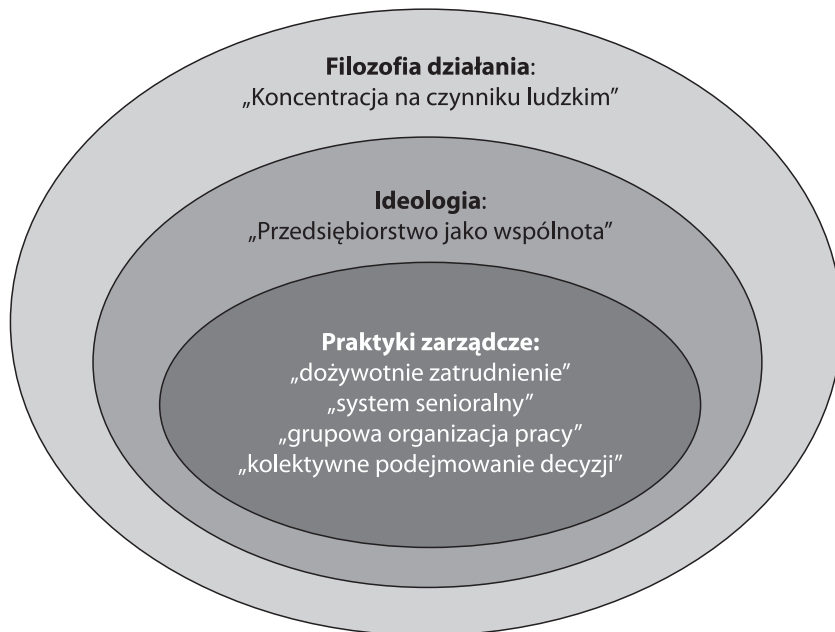
Krytyczne spojrzenie na władzę wyrasta z tradycji weberowskiej (Weber 1972). Tradycja weberowska określa władzę jako środek, dzięki któremu określone interesy dominują w przedsiębiorstwie. Władza może służyć do skutecznego działania (tak jak w spojrzeniu menedżerskim), ale także do unikania decyzji, konfliktu, niewygodnych pytań. Niepodejmowanie decyzji umożliwia aktorom posiadającym władzę na determinowanie działań w sposób nieformalny (Lukes 1974). Dla nawiązujących do niej autorów władza wkomponowana w formalną strukturę i procesy jest „dominacją”, a działania skierowane na jej podważenie „oporem wobec dominacji” (Gerth, Mills 1958). Patrzenie

na organizację formalną jako na formę dominacji pozostaje w pewnej sprzeczności z nurtem menedżerskim, który dopatrywał się w niej formalnej, prawomocnej i funkcjonalnej władzy i jako takiej nie poświęcał specjalnej uwagi.

Wpisująca się w nurt krytyczny *labour process theory* przedstawia proces, w wyniku którego z pozoru neutralne i prawomocne sposoby organizowania pracy stają się środkami dominacji nad pracownikami (Edwards 2000/2001). Takie uprawomocnienie istniejących instytucji pozwala na unikanie konieczności używania władzy w sposób widoczny lub sięgania po władzę opartą na przymusie, co zawsze grozi konfliktem. Władza może być mobilizowana nie tylko dla zdobycia materialnych korzyści lub osiągnięcia celów, ale także do nadania im odpowiedniego znaczenia, czyli ich uprawomocnienia *post factum*.

Japońskie stosunki pracy

U podstaw japońskich stosunków pracy leży filozofia działania skoncentrowana na czynniku ludzkim (rysunek 1).



Rysunek 1. Japońskie stosunki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Wątek ten pojawia się pośrednio lub bezpośrednio u zdecydowanej większości badaczy japońskich stosunków pracy, którzy wskazują na centralną pozycję zasobów pracy w japońskim podejściu do zarządzania. Olbrzymie znaczenie ludzi dla sukcesu przedsiębiorstw nie jest czymś odkrywczym w naukach ekonomicznych. Istotą podejścia japońskiego jest jednak fakt, że filozofia ta została w pełni zinternalizowana i konsekwentnie wprowadzana w życie pod postacią ideologii i praktyk zarządczych. Prace takich autorów, jak Maslow, McGregor, Herzberg, Likert i Argyris są rozpowszechnione w japońskim tłumaczeniu i często wykorzystywane podczas szkoleń w japońskich przedsiębiorstwach (Stewart et al. 1986). Wydaje się, że japońscy menedżerowie wierzą, że kluczem do sukcesu każdego przedsiębiorstwa są jego pracownicy. Dla porównania, badania przeprowadzone w 1996 roku ujawniły, że polscy menedżerowie wolą opierać zarządzanie na strategiach, strukturach, regulaminach i procedurach (61% badanych) niż na ludziach, kontaktach osobistych, spontanicznym działaniu (39% badanych) (Karpowicz et al. 1998).

Zasoby ludzkie, tak istotne dla sprawnego funkcjonowania organizacji, najtrudniej ze wszystkich zasobów przedsiębiorstw poddają się kontroli i wpływowi. Bezwzględne przyznanie im kluczowej roli jest jedynie punktem wyjścia do ich pełnego wykorzystania. Dlatego drugim fundamentalnym elementem japońskiego modelu zarządzania jest ideologia przedstawiająca przedsiębiorstwo jako wspólnotę wszystkich związanych z nim ludzi. Taka wizja firmy oznacza, że ma ona daleko idące i długookresowe zobowiązania wobec zatrudnionych w niej ludzi. Z drugiej strony, zobowiązania pracowników wobec przedsiębiorstwa są równie znaczące. Firma-wspólnota ma obowiązek dbać o całego pracownika (człowieka), a nie tylko o rzeczy bezpośrednio związane z jego wydajnością. W zamian oczekuje nie tylko „rąk do pracy”, ale i pełnego zaangażowania. Ideologia japońskich przedsiębiorstw odwołuje się do grupizmu i paternalizmu. Dąży się w niej do kultuwowania ducha zespołowości. Stosunki między kierującymi i kierowanymi są przedstawiane jako harmonijne i pozbawione sprzeczności interesów. Organizacje japońskie, kształtując kulturę organizacyjną dążą do stworzenia w oczach pracowników obrazu firmy jako *ie* (dom, rodzina), wykorzystując je jako szablon (Konecki 1994).

Trzecim podstawowym elementem japońskich stosunków pracy są praktyki zarządcze. Są one wyrazem filozofii działania skoncentrowanej na zasobach ludzkich i naturalną konsekwencją podbudowy ideologicznej. Należą do nich: dożywotnie zatrudnienie, senioralny system wynagrodzenia i awansów, grupowa organizacja pracy i kolektywne podejmowanie decyzji. Niezmiernie ważne jest, aby nie traktować ich

jako luźnego i przypadkowego zbioru działań, ale jako wewnętrznie powiązany całościowy system. Wzajemna współzależność poszczególnych praktyk zarządczych i ich komplementarność, wsparta stale kulturowaną ideologią, jest jedną z głównych przyczyn sprawiających, że mimo powtarzających się od wielu lat głosów oznajmiających upadek japońskiego modelu zarządzania, podejście to jest ciągle obecne w japońskich przedsiębiorstwach. Liczne i niezaprzeczalne zmiany, którym podlega, nie naruszają jego podstawowych założeń.

Japońskie stosunki pracy jako związek agencyjny w świetle teorii władzy w organizacji

Rozpatrywane w niniejszym artykule relacje agencyjne w japońskich przedsiębiorstwach dotyczą kontaktów między kierownictwem firm (pryncypałami) i pracownikami (agentami). Z tej perspektywy japońskie stosunki pracy jawią się jako próba kompleksowego zaaranżowania kontraktu agencyjnego w taki sposób, aby pracownicy działali w interesie przedsiębiorstwa reprezentowanego przez pryncypałów.

Z perspektywy opisanej wcześniej istoty japońskich stosunków pracy, relacje pryncypał-agent ukazują się jako złożone i wielowymiarowe. Kształtowanie kontraktu agencyjnego zaczyna się już na etapie wyboru przez pryncypała założeń, na których zamierza on ten kontrakt oprzeć, co z kolei wynika ze sposobu postrzegania przez niego związku agencyjnego. Możliwe są tu dwa podstawowe warianty. Pryncypał może przyjąć, że najważniejsze szanse i ograniczenia związku agencyjnego tkwią w samych agentach lub, że są umiejscowione w zasadach, na których opiera się kontrakt. Japońskie stosunki pracy, ze swoją filozofią koncentracji na czynniku ludzkim, kładą zdecydowany nacisk na pierwszy ze scenariuszy. Konsekwencją takiego myślenia jest odrzucenie założenia o nieuchronności oportunistów agentów i różnicy celów między pryncypałami i agentami, co wyraża się w ideologii przedsiębiorstwa jako wspólnoty. Zanim japońscy pryncypałowie sięgną po zachęty i/lub narzędzia kontroli, starają się zminimalizować potencjalny konflikt interesów między stronami związku agencyjnego. Ponieważ całkowita likwidacja różnicy celów między pryncypałami i agentami nie jest możliwa, zawsze konieczna jest jakaś forma kontroli lub zachęt. Rolę tę w japońskich stosunkach pracy pełnią praktyki zarządcze.

Rozpatrując rozkład sił między pryncypałami i agentami w japońskich stosunkach pracy, rozumianych jako związek agencyjny, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na jego kontekst organizacyjny, czyli

hierarchię. Podstawowa różnica w posiadanej władzy między kierownictwem i pracownikami jest efektem różnicy w pozycji formalnej ze wszystkimi tego konsekwencjami. Do tego dochodzą specyficzne cechy istniejącego między nimi kontraktu agencyjnego. Ich analiza skłania niektórych autorów do stwierdzenia, że stosunki pracy w Japonii charakteryzują się słabością i uległością pracowników wobec pracodawców (Bossak 1990: 122). R.E. Cole dowodzi, że japońscy pracownicy są znacznie bardziej uzależnieni od swoich firm, niż ich zachodni koledzy (Dole 1979). Lojalność i zaangażowanie w stosunku do firmy wynika z faktu, że japońska firma jest źródłem normatywnych rozwiązań podstawowych problemów życiowych jej członków.

Zależność pracownika od pracodawcy jest funkcją istnienia i dostępności alternatywnych sposobów zaspokojenia jego potrzeb, czyli porównywalnych lub lepszych warunków zatrudnienia. Sposoby te to „wyjście” (*exit*) z przedsiębiorstwa lub „prawo głosu” (*voice*), czyli utrzymanie lub polepszenie warunków pracy w danej firmie (Stinchcombe 1970). Zarówno „wyjście”, jak i „prawo głosu” są w Japonii bardzo ograniczone warunkami instytucjonalnymi i sytuacją na rynku pracy. Z punktu widzenia pracownika, dożywotnie zatrudnienie oznacza, że po opuszczeniu dużej firmy może on znaleźć zatrudnienie tylko w mniejszej, oferującej gorsze warunki. Zauważył to już J.C. Abegglen, stwierdzając, że system dożywotniego zatrudnienia sam się napędza. Skoro pracodawcy zwalniają pracowników tylko w ekstremalnych warunkach, to nieliczne firmy zatrudnią pracownika zwolnionego ze stanowiska objętego dożywotnim zatrudnieniem (Abegglen 1958: 16-17). Z drugiej strony, system rotacji znacznie ogranicza dostęp pracowników do jednego z najważniejszych źródeł władzy – bycia niezastąpionym (Miroński 2000). Ich ewentualne żądania zmiany warunków pracy lub zmiany stanowiska mają mniejszą siłę przebicia. Z badań przeprowadzonych w dużych japońskich przedsiębiorstwach przez H. Sato wynika, że o specjalizacji poszczególnych pracowników decyzyjnie podejmowała w zdecydowanej większości firma, a nie zainteresowani pracownicy. Decyzje takie podejmowano po konsultacjach z pracownikiem lub bez nich. Wybór specjalizacji następował dość szybko po rozpoczęciu pracy, już w pierwszych latach zatrudnienia. Jedna piąta badanych pracowników uważała, że wybrana dla nich specjalizacja w ogóle ich nie satysfakcjonowała, co jest o tyle znaczące, że wybór specjalizacji ma olbrzymi wpływ na przyszłą karierę. Zarówno na początku kariery, jak i później tylko niewielka część pracowników miała możliwość wyrazić swoje życzenia, co do dziedziny, w której chciała pracować, a jeszcze mniejsza część z nich doczekała się spełnienia takich życzeń (Sato 1996).

W efekcie omawianej wcześniej grupowej organizacji pracy, japoński pracownik jest także zależny od grupy roboczej, która z kolei jest poddana ścisłej kontroli przez kierownictwo (Rohlen 1975). Relacje robocze nie są skoncentrowane na odpowiedzialności jednostki, ale na integracji jednostki z grupą w celu realizacji celu grupowego. Tylko przez integrację z grupą jednostka jest w stanie osiągnąć bezpieczeństwo emocjonalne, status społeczny i poczucie własnej wartości. Grupowa ocena natomiast, czyli rozpowszechnione w Japonii wspólne ponoszenie konsekwencji, sprzyja wzrostowi wydajności i skłonności do udzielania pomocy innym członkom grupy (Włodarski et al. 1973). Przy grupowej organizacji pracy wynagrodzenie każdego agenta zależy od pracy innych w grupie. Oznacza to, że kierownictwo przerzuca odpowiedzialność za kontrolowanie agentów na grupę. Pryncypałowie wychodzą z założenia, że wzajemne monitorowanie osłabi skłonność członków grupy do „próżniactwa społecznego” (*free-riding*) i zapewni lepsze wyniki. Zakłada się, że wzajemna kontrola będzie ważnym uzupełnieniem monitoringu ze strony pryncypałów. Autorzy studiujący procesy wzajemnej kontroli agentów w grupie dopatrywali się jej efektywności w procesie, w ramach którego członkostwo w grupie sprzyja powstawaniu identyfikacji z nią i poczuciu wspólnego losu. Rozwój takich postaw powoduje poczucie strachu i obawę o odrzucenie ze strony innych członków grupy. W efekcie żaden z członków grupy nie będzie chciał postępować wbrew interesowi grupy. Z drugiej strony, sankcje społeczne w sytuacji wzajemnego monitorowania nie zawsze prowadzą do podniesienia motywacji agentów. Wiele zależy od rodzaju pierwotnej motywacji agentów i ich nastawienia na kooperację (Orr 2001). Wydaje się, że w przypadku japońskich stosunków pracy przyniosły one jednak wiele pozytywnych konsekwencji, przynajmniej z punktu widzenia pryncypałów.

Japoński pracownik jest zależny od swojego przełożonego. N. Suzuki i K. Skaperdas analizują mechanizmy, dzięki którym bezpośredni przełożeni stają się gwarantami ostatecznego sukcesu swoich podwładnych w firmie. W jednym z prezentowanych przez nich przykładów, młody pracownik przedsiębiorstwa wytwarzającego samochody „rzucony na głęboką wodę”, nie otrzymując żadnego wsparcia ze strony firmy, może liczyć tylko na siebie i swojego przełożonego (Suzuki, Skaperdas 1985).

Japoński pracownik jest zależny od swojej firmy nie tylko w dziedzinie wynagrodzenia i warunków pracy, ale także mieszkania, spędzania wolnego czasu i innych korzyści oraz pakietów socjalnych oferowanych przez japońskie firmy. Zależność ta jest wzmacniana przez dość słabą infrastrukturę społeczną i wysokie ceny (np. mieszkań lub wypoczynku).

Tak duża zależność powoduje, że japońscy pracownicy są bardzo podatni na oddziaływanie przedsiębiorstw, mające na celu odpowiednie kształtowanie ich zachowań i postaw. Pryncypałowie w japońskich firmach mają do dyspozycji szeroką gamę bodźców nakłaniających agentów do działań maksymalizujących interes tych pierwszych. Jak określają to A.J. Melcher i D. Arogyaswamy, japońskie firmy dysponują wobec swoich pracowników tzw. „ostatecznymi sankcjami”, których jednostka nie może zignorować lub ich uniknąć. Innymi słowy, europejska lub amerykańska organizacja może, co najwyżej, utrudnić niepokornym pracownikom ich dalszą karierę zawodową, japońska natomiast może im zrujnować życie (Melcher, Arogyaswamy 1982). O znaczeniu, jakie odgrywają japońskie firmy w życiu swoich pracowników świadczy znane w Japonii wyrażenie *nure o chiba*. Znaczy ono „opadłe, mokre liście przylepiające się do butów” i jest używane do określania mężczyzn, którzy w momencie przejścia na emeryturę znaleźli się w społecznej próżni i próbują odnaleźć sobie miejsce w gronie licznych przyjaciół niepracującej zawodowo żony.

Jak wynika z powyższych rozważań, pozycja japońskich pracowników w związku agencyjnym jest funkcją ich zależności od przedsiębiorstwa. W funkcji tej rolę pośredniczącą odgrywają oczywiście praktyki zarządcze, których wpływ na zaangażowanie i przywiązanie pracowników do firmy znalazł odzwierciedlenie w badaniach empirycznych (Lincoln, Kalleberg 1985). Relacja pryncypałów i agentów w związku agencyjnym jest efektem ich wzajemnych zależności, które można wyrazić za pomocą trzech podstawowych pytań:

- Jakimi zasobami dysponuje każda ze stron?
- Jakie są atuty każdej ze stron pozwalające jej w danej sytuacji poszerzyć swój margines swobody?
- Jakie kryteria określają adekwatność zasobów i możliwości ich wykorzystania? (O jaką stawkę i przy jakich uwarunkowaniach toczy się gra?) (Cozier, Friedberg 1982: 74).

Na ogólnym poziomie analizy, związek agencyjny między wieloma pryncypałami i wieloma agentami w japońskich przedsiębiorstwach jest stosunkowo jednolity. W każdym konkretnym przypadku jednak, władza pryncypała nad poszczególnymi agentami nie jest taka sama (można założyć, że zazwyczaj jeden przełożony będzie miał kilku podwładnych).

Zadaniem stojącej u podstaw stosunków pracy w japońskich przedsiębiorstwach ideologii przedsiębiorstwa jako wspólnoty, jest ograniczenie różnicy celów między kierownictwem i pracownikami. Mamy tu do czynienia z wkomponowaniem władzy w panujące w firmie normy i wartości, lub szerzej – w kulturę przedsiębiorstwa. Interes danej

grupy, w tym przypadku pryncypałów, będzie realizowany w sposób optymalny, gdy zostanie uznany przez agentów za oczywisty i naturalny. Osiąga się to poprzez hegemonię, czyli zdolność jednej grupy do wyrażenia interesu innej grupy społecznej we własnym interesie, co pozwala na stworzenie „kolektywnej woli” (Mumby 1987). Ideologia podporządkowuje aktorów społecznych określonemu porządkowi społecznemu. Kwalifikuje ich do ról, których wymaga reprodukcja tego porządku. Ideologia uczy ludzi: „co to jest rzeczywistość”, „co jest dobre”, „co jest normalne” i „co jest możliwe” (Therborn 1980).

Najlepsza nawet ideologia nie jest w stanie całkowicie wyeliminować różnicy celów w związku agencyjnym. Wcześniej czy później agenci będą wykazywali skłonność do ograniczania swojego wysiłku lub ukrywania ważnych informacji. Pryncypałowice muszą rozwijać sposoby przeciwdziałania tym zjawiskom. W związku z tym, japońskie stosunki pracy należy rozpatrywać także jako narzędzie kontroli pryncypałów nad agentami.

Z perspektywy opisanego przez R. Edwardsa procesu powstania i rozwoju kontroli biurokratycznej, japońskie stosunki pracy wpisują się w trwające od lat w wielu krajach dążenie kierownictwa przedsiębiorstw do kontrolowania pracowników (Edwards 1979). Wczesne próby narzucenia kontroli biurokratycznej w Europie i Stanach Zjednoczonych zapoczątkowały w latach 20. tworzone przez przedsiębiorstwa fundusze emerytalne, programy zdrowotne oraz różne formy reprezentacji robotników. Kontrola biurokratyczna rozpowszechniła się na dobre po roku 1945, gdy ostatecznie okazało się, że poprzedzająca ją kontrola techniczna, polegająca np. na wykorzystaniu linii produkcyjnej, nie spełniła pokładanych w niej nadziei. Kontrola biurokratyczna jest wbudowana w strukturę społeczną i organizacyjną firmy, tworząc bezosobową władzę. Jej podstawowym aspektem jest instytucjonalizacja władzy w praktykach zarządczych. Praktyki zarządcze powodują, że zachowanie ludzi staje się bardziej przewidywalne, a to daje większą kontrolę organizacji nad jej członkami.

Wiele wskazuje na to, że wykształcenie się japońskich stosunków pracy należy przypisywać nie tylko japońskiej tradycji i kulturze, ale także, a może przede wszystkim – dążeniu do rozwiązania wspólnego wszystkim przedsiębiorstwom problemu kontroli. Liczni autorzy przypisują japońskim firmom duży stopień formalizacji, będącej przecież wskaźnikiem biurokratyzacji (Dore 1973; Yoshino 1968). Ponadto kontrola biurokratyczna, mając charakter całościowy, obejmuje nie tylko obszary bezpośrednio związane z pracą, ale także zachowania, emocje i postawy pracowników. Charakterystyka ta doskonale pasuje do działań podejmowanych przez japońskie firmy. W procesie rekrutacji

prowadzonym przez duże japońskie firmy niewielkie znaczenie odgrywa wiedza i umiejętności potencjalnych kandydatów, a główną wagę przykłada się do ich osobowości i dopasowania do firmy. Opisane przez T. Rohlena (1975) procesy socjalizacji w japońskich bankach, obejmujące tak nietypowe zajęcia, jak wielokilometrowe biegi, treningi medytacji, czy próby przetrwania w obcym środowisku bez środków do życia oraz przedstawione przez M.K. Nowakowskiego (1990) klasyczne programy szkoleniowe, mają za zadanie odpowiednie uformowanie charakteru pracowników. Jeżeli dodamy do tego trzykrotnie większe niż w USA fundusze przeznaczane przez japońskie firmy na programy społeczne, sportowe i rekreacyjne dla pracowników, to staje się jasne, że w przypadku stosunków pracy w japońskich przedsiębiorstwach mamy do czynienia z czymś więcej niż z prostą reakcją firm na japońską tradycję i kulturę (Pascale 1978).

Nawet pozornie neutralna z punktu widzenia kontroli filozofia i praktyka *kaizen*, polegająca na „ciągłym poszukiwaniu lepszego sposobu”, może stanowić narzędzie utrudniające agentom ograniczanie wysiłku poniżej oczekiwań pryncypałów. L. Graham, opisując swoje doświadczenia z japońskiej fabryki zauważa, że *kaizen* często powodowało powstawanie efektu domina. Udoskonalenie procesu w jednym zespole powodowało, że część jego funkcji zostawała przerzucona do innego zespołu. W ten sposób zespół, w którym pracowała badaczka, otrzymał w wyniku działań typu *kaizen* innych zespołów trzy dodatkowe zadania. *Kaizen* w efekcie sprowadzał się do tego, żeby każdy robotnik przy taśmie montażowej pracował w każdej sekundzie każdej minuty. Gdy tylko ktoś opanował swoje stanowisko i miał kilka sekund luzu, natychmiast tracił go w wyniku *kaizen* (Graham 1995: 104-106).

R. Edwards podkreśla, że kontrola biurokratyczna kładzie nacisk i działa skutecznie dopiero w długim okresie, gdyż tylko w takiej sytuacji można oczekiwać współpracy i podporządkowania się pracowników. W przypadku związku agencyjnego, długookresowe relacje między pryncypałem i agentem zwiększają efektywność monitoringu. System dożywotniego zatrudnienia i wyższe wynagrodzenie dla dłużej pracujących pracowników są formą inwestycji w długookresowe związki agencyjne. W efekcie kontrola biurokratyczna przyniosła ze sobą znaczący wzrost gwarancji zatrudnienia kluczowych pracowników firmy.

Utożsamianie japońskich stosunków pracy wyłącznie z kontrolą biurokratyczną w jej pierwotnej postaci byłoby jednak nadużyciem. Już pobieżna analiza pozwala stwierdzić, jak dalekie pod wieloma względami są duże japońskie firmy od wzorcowej biurokracji (Gerth, Mills 1958). Różnice te wyjaśnia sposób, w jaki wykorzystywana jest w japońskich organizacjach władza, zarówno formalna, jak i nieformalna.

Poniższy przykład dobrze ilustruje podejście japońskich przełożonych do władzy formalnej, którą mają oni nad podwładnymi.

W rozmowie z autorem niniejszego artykułu prezes i właściciel japońskiej firmy opowiedział o tym, jak stanął wobec konieczności zwolnienia części pracowników objętych obietnicą dożywotniego zatrudnienia. Mimo że krok ten był nieunikniony i uzasadniony, prezes nie zdecydował na wykorzystanie oficjalnej procedury. Zawiesił jednak kursy zakładowego autobusu, który dowoził pracowników z pobliskich miejscowości. Tym samym niektórzy z nich „sami” musieli zrezygnować z pracy.

Na podobnych zasadach funkcjonuje konsultacyjny proces podejmowania decyzji. Mimo że konsultacje obejmują znaczną liczbę pracowników, to badania wykazały, że japoński proces podejmowania decyzji charakteryzuje się znaczną centralizacją (Lincoln 1998). Władza formalna jest wykorzystywana w sposób pośredni i wyważony.

Drugim czynnikiem wpływającym na odmiennosc japońskiego stylu zarządzania od kontroli biurokratycznej w czystej postaci jest bardzo duże znaczenie, jakie odgrywa w nim władza nieformalna. Dowodzi tego chociażby wpływ, jakim cieszą się w japońskich firmach nieformalne grupy nacisku – koalicje (*habatsu*) lub rozpowszechniona praktyka nieformalnych negocjacji (*nemawashi*) poprzedzających podjęcie decyzji.

Władza nieformalna odgrywa bardzo istotną rolę w związku agencyjnym. Zazwyczaj właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga od podwładnych (agentów) wkładu większego niż wynika to z obowiązujących przepisów. W takim przypadku pryncypałowie mają do dyspozycji dwie drogi: formalną i nieformalną. Kierownik (pryncypał), mając do dyspozycji wiele przepisów, może pozwolić sobie na tolerowanie sytuacji, w której podwładni zignorują niektóre z nich. Może on wtedy szantażować podwładnych, grożąc im, że zmieni swój tolerancyjny stosunek i uzyskiwać w ten sposób dodatkowy wysiłek podwładnych w sytuacjach, kiedy jest to konieczne dla organizacji. Metoda ta nie może być nadużywana, ponieważ podwładni mogą „skryć” się za przepisami, co obróci się przeciwko kierownikowi i firmie (Crozier, Friedberg 1982). Dlatego większość sytuacji, w których oczekuje się od agentów wyjścia poza ramy formalnego kontraktu, wymaga odwołania do władzy nieformalnej. W japońskich stosunkach pracy przejawia się to opisywanym wcześniej sposobem podejmowania decyzji, kultywowaniem bliskich relacji podwładnych i przełożonych oraz znaczeniem, jakie w tych relacjach odgrywają powszechne nieformalne spotkania w barach i restauracjach po godzinach pracy. Na spotkaniach tych zapadają niejednokrotnie istotne i wiążące decyzje.

Bibliografia

- Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory*, The Free Press, Glencoe, Illinois.
- Arrow, K. J. (1985) *The Economics of Agency*, w: Pratt, J. W., Zeckhauser, R. J. (red.), *Principal and Agents: The Structure of Business*, Harvard Business School Press, Boston, s. 37-51.
- Bossak, J. (1990) *Japonia. Strategia rozwoju w punkcie zwrotnym*”, PWN, Warszawa.
- Carr, J. B., Brower, R. S. (2000) *Principled opportunism: Evidence from the organizational middle*, *Public Administration Quarterly*, Vol. 24, nr 1, s. 109-138.
- Cole, R. E. (1979) *Work, Mobility, and Participation*, University of California Press.
- Cozier, M., Friedberg, E. (1982) *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa.
- Dore, R. (1973) *British Factory, Japanese Factory: The Origins of Diversity in Industrial Relations*, University of California Press, Berkeley.
- Edwards, R. (1979) *Contested Terrain*, Basic Books, New York.
- Gerth, H. H., Mills, C. W. (1958) *From Max Weber: Essays in Sociology*, A Galaxy Book, New York.
- Gorynia, M. (1998) *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*”, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.
- Graham, L. (1995) *On the Line at Subaru-Isuzu*, ILR Press.
- Gruszecki, T. (2002) *Wpółczesne teorie przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schenck, R. E., Pennings, J. M. (1971) *A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power*. *Administrative Science Quarterly*, 16, s. 216-29, w: Hardy, C. (1995) (ed.), *Power and Politics in Organizations*, Dartmouth.
- Jaros, S. J. (2000/2001) *Labor Process Theory*, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 30, Issue 4, Winter, s. 25-40.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976) *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, 3, s. 305-360, w: Keasey, K., Thompson, S., Wright, M. (ed.) (1999) *The International Library of Critical Writings in Economics* 106. *Corporate Governance, Volume II*, MPG Books Ltd., Bodmin, Cornwall, s. 155-210.
- Karpowicz, E., Szaban, J., Wawrzyniak, B. (1998) *Polski kierownik lat dziewięćdziesiątych*, w: Wawrzyniak, B. (red.) *Raport o zarządzaniu*, WSPiZ, Warszawa, s. 218-252.

- Konecki, K. (1994) *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych – studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Lincoln, J. R., Kalleberg, A. L. (1985) *Work organization and workforce commitment: a study of plants and employees in the U.S. and Japan*. *American Sociological Review*, 50, s. 738-60, w: Beechler, S., Stucker, K. (ed.), *Japanese Business*, Routledge.
- Lukes, S. (1974) *Power: A Radical View*, MacMillan, London.
- Melcher, A. J., Arogyaswamy, B. (1982) *Decision and Compensation Systems in the United States and Japan: Contrasting Approaches to Management*, w: Lee, S. M., Schwendiman, G. (ed.) *Management by Japanese Systems*, Praeger Publishers, s. 302-319.
- Miroński, J. (2000) *Władza i polityka w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Orr, S. W. (2001) *The Economics of Shame in Work Groups: How Mutual Monitoring Can Decrease Cooperation in Teams*, *Kyklos*, Vol. 54, s. 49-57.
- Mumby, D. K. (1987) *The Political Function of Narrative in Organizations*, *Communication Monographs*, 54, s. 113-27, w: Hardy, C. (ed.) *Power and Politics in Organizations*, Dartmouth, s. 219-233.
- Nowakowski, M. K. (1990) *Zarządzanie operacjami zagranicznymi przedsiębiorstw japońskich*, Polska Akademia Nauk, Zakład Nauk Zarządzania, Warszawa.
- Pascale, R. T. (1978) *Zen and the art of management*. *Harvard Business Review*, 6, s. 153-162, w: Beechler, S., Stucker, K. (ed.) (1998) *Japanese Business*, Routledge.
- Petersen, T. (1993) *The Economics of Organization: The Principal-Agent Relationship*. *Acta Sociologica*, 36, s. 277-293.
- Pfeffer, J. (1992) *Managing with Power*, Harvard Business School Press, Boston.
- Rohlen, T. (1975) *For Harmony and Strength: Japanese White Collar Organization In Anthropological Perspective*, University of California Press, Berkeley - Los Angeles.
- Sato, H. (1996) *Human resource management systems in large firms. The case of white-collar graduate employees*, w: Sako, M., Sato H. (ed.) *Japanese Labour and Management in Transition*, Routledge.
- Stinchcombe, A. (1970) *Organized dependency relations and social stratification*, w: Laumann, E. i in. (ed.) *The logic of social hierarchies*, Markham, Chicago.
- Stewart, L. P., Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S., Nishida, T. (1986) *The effects of decision-making style on openness and satisfaction within Japanese organizations*. *Communication Monographs*, 53, s. 236-251, w: Beechler, S., Stucker, K. (ed.) (1998) *Japanese Business*, Routledge.

- Suzuki, N., Skaperdas, K. (1985) The making of a Japanese manager. *Journal of Management Development*, 4, s. 54-61, w: Beechler, S., Stucker, K. (ed.) (1998), *Japanese Business*, Routledge.
- Therborn, G. (1980) *Ideology of power and the power of ideology*, Verso, London.
- Weber, M. (1972) Typy władzy prawomocnej, w: Kurnal, J. (red.) *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, PWE, Warszawa.
- Williamson, O. (1998) *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, WN PWN, Warszawa.
- Wilkin, J. (1995) *Jaki kapitalizm, jaka Polska?*, WN PWN, Warszawa.
- Włodarski, J. S., Hamblin, R. L., Buckholdt, D. R., Ferritor, D. E. (1973) Individual consequences versus different shared consequences contingent on the performance of low-achieving group members. *Journal of Applied Social Psychology*, 3, s. 276-390.
- Wojtyna, A. (1994) Następne 100 lat. *Życie Gospodarcze*, nr 52.
- Wright, P., Mukherji, A., Kroll, M. J. (2001) A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations. *The Journal of Socio-Economics*, 30, s. 413-429.
- Yoshino, M. Y. (1968) *Japan's Managerial System*, The MIT Press.

Witold Kieżun

Kapitalizm chiński

Rodzaje kapitalizmu

„Uśredniając różne poglądy spotykane w literaturze publicystyce i społecznej świadomości”, A.K. Koźmiński (2000) wyróżnia trzy typowe modele rozwiniętej i rozwijającej się gospodarki kapitalistycznej:

1. wolnokonkurencyjny kapitalizm amerykańsko-brytyjski,
2. społecznej gospodarki rynkowej model europejski,
3. kapitalizm azjatycki.

Pierwszym kryterium tego podziału jest struktura wartości i motywacji. W kapitalizmie wolnokonkurencyjnym chodzi o osobisty sukces, o pełną samorealizację w wyniku zwycięstwa w ekonomicznej konkurencji mierzonej poziomem konsumpcji. Model społecznej gospodarki rynkowej nawiązuje do socjalistycznego postulatu zaspokojenia potrzeb wszystkich członków społeczeństwa na zasadzie solidarności społecznej.

Kapitalizm azjatycki autonomizuje wartość postępu gospodarczego, któremu podporządkowane są zarówno jednostki, jak i zbiorowości, oraz firmy.

Drugie kryterium to czynniki rozwoju gospodarczego. W modelu azjatyckim jest to ekspansja eksportowa i zasada „ciąć, ażeby mieć za co inwestować”. **Trzecie kryterium** to dominujące formy organizacyjne działalności gospodarczej. W modelu azjatyckim chodzi tu o wielkie konglomeraty przemysłowo-handlowo-finansowe, w gospodarce chińskiej mające charakter firm rodzinnych.

Czwarte kryterium to rola państwa, rządu i jego agend w życiu gospodarczym. W modelu azjatyckim państwa odgrywają rolę „architekta”, a nawet „demiurga” strategii rozwoju.

Kwintesencją rozważań Koźmińskiego jest jednak zdecydowana krytyka powyższej typologii, określonej przez niego jako „zbiór powierzchownych stereotypów”, głównie ze względu na:

- rosnącą współzależność narodowych gospodarek w zglobalizowanym świecie,
- łatwość ujawnienia ważnych sprzeczności z proponowaną logiką przyjętej typologii. Poszczególne cechy wyróżnionej typologii występują w różnych modelach, zacierając w ten sposób granice odrębności.

Przedmiotem mojego zainteresowania jest kapitalizm chiński. Uważam, że, niezależnie od upodabniania się niektórych jego elementów do praktyki gospodarczej różnych krajów kapitalistycznych, zarysowuje się daleko idąca odmienność, uzasadniająca traktowanie go jako wyodrębniony model.

W swoich rozważaniach przedstawię zarówno syntezę drogi rozwoju chińskiego kapitalizmu, jak i analizę dalszych jego perspektyw rozwojowych w ramach aktualnie kształtującego się fenomenu światowego konfliktu cywilizacyjnego (zob. Huntington 2005).

Chiny jako prototyp transformacji państw komunistycznych

Ortodoksyjna komunistyczna Chińska Republika Ludowa po śmierci jej twórcy Mao Tse Tungą szybko zaczęła budować tzw. socjalizm rynkowy, zainicjowany w 1978 roku przez przewodniczącego Deng Xiaopenga, który rzucił metaforyczne hasła: „Bogacenie się jest tytułem do chwały”, „Nieważne, czy kot jest biały, czy czarny, byleby łapał myszy”.

Kolejni jego następcy, prezydent Jiang Zemin i Hu Jintao, coraz szerzej otwierali bramy dla zagranicznego kapitału, jednocześnie stopniowo legalizując struktury wolnego rynku z pełną akceptacją własności prywatnej i wolnego handlu międzynarodowego. Nastąpiło to dużo wcześniej niż w innych krajach socjalistycznych, na skutek świadomości, że gospodarka planowana musi doprowadzić do ruiny gospodarczej i tym samym pozbawienia władzy komunistów.

W Polsce transformacja ekonomiczno-polityczna została również zainicjowana przez reżym komunistyczny – w dziesięć lat później, 23 grudnia 1988 roku ustawą o działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 4 poz.

324), autorstwa premiera Mieczysława Rakowskiego, zezwalającą również na tworzenie prywatnych przedsiębiorstw. Dalszym krokiem była zgoda na ograniczony podział władzy z częścią (lewicowo-centrową) opozycji w wyniku Okrągłego Stołu (od 6 lutego 1989). Koncepcja ta umożliwiła środowisku komunistycznej nomenklatury, przekształconej w socjaldemokrację, utrzymanie się przy władzy, bądź uzyskanie pozycji parlamentarnej bez procesu dekomunizacji, przy jednoczesnym poważnym zawłaszczeniu majątku narodowego w formie tzw. nomenklaturowych przedsiębiorstw. Podobna, „inteligentna” manipulacja miała miejsce na Węgrzech, w Rumunii i Bułgarii, gdzie środowisko postkomunistyczne, pod zmienioną nazwą, w dalszym ciągu uczestniczy w poważnym stopniu we władzy.

Również pierestrojka Gorbaczowa w ZSRR doprowadziła do formalnej likwidacji Socjalistycznego Związku Republik Radzieckich, ale w ostatecznym efekcie umożliwiła zachowanie władzy przez funkcjonariuszy komunistycznej policji politycznej KGB, którzy aktualnie dzierżą ją w demokratycznej Rosji pod kierownictwem byłego agenta radzieckiego kontrwywiadu w Niemieckiej Republice Demokratycznej, pułkownika KGB, do niedawna prezydenta, a obecnie premiera, Władimira Putina.

W Chinach nie zdecydowano się jednak na żadną formę kolaboracji z kształtującą się opozycją. W roku 1989 zbrojnie zlikwidowano na placu Tien An Men w Pekinie, chyba pierwszą w skali światowej „namiotowo-okupacyjną” gigantyczną demonstrację zbuntowanej młodzieży, głównie studentów, ozdobioną kopią nowojorskiej Statuy Wolności. Następnie stopniowo rozszerzano gospodarkę wolnorynkową, otwierając się na międzynarodowe relacje ekonomiczne, jednak przy pełnym utrzymaniu jednolitej władzy partii komunistycznej, bez jej przemiany na socjaldemokrację i demokratyczną transformację – jak to miało miejsce w komunistycznej Europie. Chiński olbrzymi rynek wewnętrzny stał się w ten sposób nowym Eldorado dla kapitalistycznych firm z całego świata, głównie ze względu na niską cenę siły roboczej.

Kapitalizm chiński, nazywany „socjalistyczną gospodarką rynkową”, to w interpretacji teoretyków chińskich działalność państwowych przedsiębiorstw na zasadzie wolnej konkurencji rynkowej, możliwość przekształcania ich w spółki akcyjne pracowników, a więc coś w rodzaju kanadyjskich przedsiębiorstw pracowniczych i prywatne, różnej wielkości przedsiębiorstwa, jako efekt zakupu przedsiębiorstw państwowych oraz budowy nowych firm przez inwestorów krajowych i zagranicznych. Wprowadzenie zasady wolnego rynku wiązało się oczywiście z rezygnacją z socjalistycznej idei pełnego zatrudnienia.

W tej chińskiej koncepcji znajdujemy elementy modelu rynkowego socjalizmu, proponowanego przez prof. Oskara Langego (1936)

w okresie jego pracy w Stanach Zjednoczonych. Zachodzi też podobieństwo do dawnej koncepcji Zakładu Prakseologii PAN, przedstawionej Komisji Partyjno-Rządowej dla modernizacji gospodarki Polski, powołanej w 1972 roku przez sekretarza KC PZPR Edwarda Gierka. Projekt ten przewidywał, obok radykalnego zmniejszenia administracji państwowej i partyjnej (likwidacja zjednoczeń i branżowych ministerstw), wprowadzenie systemu wolnej konkurencji przedsiębiorstw państwowych z możliwością ich bankructwa i negatywnej motywacji w postaci stutysięcznej rezerwowej armii bezrobotnych, pracowników zwalnianych na skutek niskiej wydajności, czy lekceważenia dyscypliny pracy. Określony on został jednak jako koncepcja antysocjalistyczna.

Chiński kapitalizm rozwija się w niezwykle szybkim tempie. Wzrost dochodu narodowego bije aktualne światowe rekordy, osiągając według danych Banku Światowego w: 2001 – 8%, 2002 – 7,5%, 2003 – 8%, 2004 – 9,1%, 2005 – 9,5%, 2006 – 10,5%, 2007 – 11,2%.

Według *World Almanac and Book of Facts 2006* światowa lista krajów o największym PKB w mln dolarów przedstawiała się następująco:

1. Stany Zjednoczone	–	11 750 000
2. Chiny	–	7 847 100
3. Japonia	–	3 745 000
4. Indie	–	3 319 000
5. Niemcy	–	2 372 000

Średnia wzrostu PKB w Chinach w latach 1991–2006 wynosiła 9,8%. Przy utrzymaniu nawet 7% rocznego wzrostu PKB prognozy wskazują, że już w 2018 roku Chiny wyprzedzą Stany Zjednoczone, stając się największą potęgą przemysłową świata. Przekształcą się więc ze średniowiecznej przednowoczesności w nowoczesne państwo, *knowledge-based society*, co oczywiście przełoży się na wysoką stopę życiową ludności z zakładanym w 2020 roku 20 tys. dol. PKB per capita. Jednak zdaniem wybitnego amerykańskiego obserwatora rozwoju Chin Angusa Maddisona (2007) PKB Chin już **w roku 2015 przewyższy o 7% PKB Stanów Zjednoczonych.**

Chiny mają olbrzymie nadwyżki eksportowe. Już obecnie są drugą potęgą ekonomiczną świata po Stanach Zjednoczonych, których średni wzrost PKB w latach 1999–2005 wynosił 2,3%, i Unii Europejskiej ze średnim wzrostem PKB 1–1,2%.

Stany Zjednoczone i UE uczestniczą w ok. 20% produkcji światowej, a Chiny już w 2005 roku w 12%. Rezerwy walutowe i wartość eksportu do Stanów Zjednoczonych w mld dol. kształtują się tak jak przedstawia to tabela 1.

Tabela 1. Rezerwy walutowe i wartość eksportu do USA (w mld. dol.)

Rok	Eksport do USA	Rezerwy walutowe
1997	81,8	146,2
2001	102,3	212,2
2003	152,4	403,3
2004	179,2	615,0
2006	198,0	700,0

Źródło: World Bank.

Zakłada się jednak, że w roku 2008 rezerwy walutowe Chin sięgną 1000 mld dolarów. Chiny staną się światowym bankierem i, przez swój centralny bank w Pekinie, największym nabywcą państwowych papierów wartościowych Stanów Zjednoczonych. „Przeciętny Chińczyk zarabia rocznie ca. 1 500 dolarów, ale jego oszczędności wynoszą 23% dochodu. Za pośrednictwem Ludowego Banku Chin pożycza znaczną część tych oszczędności przeciętnemu Amerykaninowi” (Ferguson 2006). Stany Zjednoczone mają deficyt handlowy w handlu z Chinami, przekraczający 200 mld dolarów. Tak więc stopień finansowego uzależnienia Stanów Zjednoczonych jest bardzo poważny; to samo dotyczy Unii Europejskiej.

W Chinach, rządzonych stale przez partię komunistyczną, w której ponad 70% członków to „nowi bogaci” (Miller 2007), są kultywowane tradycyjne komunistyczne symbole. Upowszechnia się w nowoczesny sposób kult Mao Tse Tung, z jego obliczem na koszulkach, różnej wielkości portretach i obrazkach małego formatu umieszczanych nawet w męskich portfelach. Ten kult stanowi przykład „fikcji organizacyjnej”, zważywszy że według Jung Chang i Jon Halliday (2006): „Przewodniczący Mao, który przez kilkadziesiąt lat sprawował w Chinach władzę absolutną, rządził jedną czwartą ludności świata, był odpowiedzialny za śmierć 70 milionów własnych obywateli w trakcie pokoju – więcej niż spowodowali Hitler i Stalin”.

Rząd cenzuruje wszystkie media, nie wyłączając internetu, z największą na świecie liczbą internautów. Aparat bezpieczeństwa pilnuje porządku, ostro reagując na wszelkie próby protestów.

Rygoryzm policyjno-sądowniczy charakteryzuje się m.in. największą na świecie liczbą wydawanych rocznie wyroków śmierci. Oficjalnie było ich w 2005 roku 1 770, wobec 84 w Arabii Saudyjskiej, 94 w Nigerii i 53 w Stanach Zjednoczonych. Jednakże Amnesty International szacuje rzeczywistą liczbę wyroków na 8–10 tysięcy rocznie. Karę śmierci

wykonuje się systemem radzieckim – strzałem w tył głowy. Sądy skazują na karę śmierci za 68 rodzajów przestępstw, w tym m.in. za korupcję i szeroko rozumianą „działalność wywrotową”. O rygoryzmie sądownictwa świadczy procent wykonanych wyroków śmierci: w Chinach 82,1%, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych 2,8%, w Arabii Saudyjskiej 4%, w Iranie 4,4% (Niedziński 2007).

Istnieje jednak swoboda wyjazdów zagranicznych i kontaktów z cudzoziemcami; miliony Chińczyków wyjeżdżają na za granicę w celach turystycznych, duża jest również liczba studentów chińskich studiujących na zagranicznych uczelniach. Dostępna jest światowa prasa, tłumaczone są książki klasyki światowej (m.in. *Dziady* i *Pan Tadeusz* Mickiewicza). Chiny niezwykle szybko rozwijają się w swoich 45 metropoliach. W Szanghaju, stolicy gospodarczej Chin, buduje się rocznie ok. 200 000 mieszkań. Realizowane są olbrzymie projekty: wielkie mosty, gigantyczne porty, potężne zapory wodne, megaelektrownie itd.

Popularna stała się społeczna ambicja priorytetu światowego, nawiąssem mówiąc nawiązująca do tradycji okresu Mao, którego, jak ujawnia Jung Chang (2007), tajnym celem było opanowanie całego świata. Tę upowszechnioną ambicję podziela w poważnym procencie ok. 100-milionowa diaspora, która niezwykle sprawnie włączyła się do współpracy finansowej, handlowej i produkcyjnej z macierzą.

„Chińscy emigranci, bez względu na to, gdzie mieszkają, emocjonują się boorem w kontynentalnych Chinach. Są dumni z tego, że po wiekach upokorzeń Chiny odzyskują wielkość w tempie zapierającym dech – wielkość w sferze ekonomicznej, a w konsekwencji – potęgę polityczną” (Seagrave 1996: 360). Bogatym Chińczykom, m.in. również z Tajwanu, Makao i Hongkongu stworzono preferencyjne warunki do inwestowania w Chinach. Podobnie, duża część dyrektorów państwowych wielkich przedsiębiorstw, to Chińczycy z krajów kapitalistycznych, mający profesjonalne doświadczenie w kapitalistycznej – konkurencyjnej praktyce. Występuje tu swoista analogia z sukcesem Irlandii, która nastawiła się na współpracę z milionami Amerykanów irlandzkiego pochodzenia, udostępniając im korzystne warunki dla zaangażowania we współpracę ekonomiczną, w ten sposób uzyskując poważne fundusze inwestycyjne i część rynku amerykańskiego.

Nawiązując do praktyki polskiej transformacji, można wyrazić żal, że nie zastosowano podobnej metody, rozwijając współpracę z np. dziesięciomilionową diasporą polską w Stanach Zjednoczonych (w ostatnim amerykańskim spisie ludności z 1999 roku – 9 mln 200 tysięcy Amerykanów zadeklarowało swoje polskie pochodzenie). Stanowi ona drugą najbogatszą grupę etniczną w Stanach Zjednoczonych. Na przeszkodzie stanęły tu czynniki polityczne: konflikt z Kongresem Polskim

w Stanach Zjednoczonych reprezentującym rzekomo tzw. katolicko-endecką postawę polityczną, wykraczającą poza obowiązującą w Polsce po 1989 roku *political correctness*. Do tego chwili obecnej kapitał amerykański w Polsce zajmuje dalekie miejsce po francuskim, niemieckim, włoskim.

Diaspora chińska pracuje w swoich krajach osiedlenia bardzo spokojnie, lojalnie, starannie i systematycznie, stwarzając mniej problemów swoim zagranicznym gospodarzom niż inne grupy imigracyjne. Z reguły nie opuszcza swego środowiska, mieszkając w lokalnych gettach.

Procedura nielegalnej emigracji, rozwijana przez wiele lat reżymu komunistycznego, w dalszym ciągu jest świetnie zorganizowana, zwiększając środowiska diaspy. Aktualnie Chińczycy są w ponad stu trzydziestu krajach (Piquart 2006). Centra bogactwa chińskiej diaspy to Tajwan, kanadyjska Kolumbia Brytyjska, Makao i Hongkong (te dwa ostatnie już włączone do struktury państwowej Chin na zasadzie daleko idącej autonomii). Zdaniem Piquarta (2006: 18) „bogactwo diaspy może przewyższać bogactwo Chin”; twierdzi on również, że ok. 75% wszystkich inwestycji w Chinach jest dokonanych przez Chińczyków z diaspy (ibidem: 23). Zdaniem Petera Druckera (1995: 177), przed włączeniem Hongkongu i Makao, można było stwierdzić, że światowa diaspora chińska jest nowym ekonomicznym supermocarstwem.

Jean Luc Greau (2006), ekonomista francuski, szczegółowo wyjaśnia strukturę produktywności chińskiej, mającej ambitne cele światowej dominacji. Kształtuje się ona w dwóch typach przedsiębiorstw: w dużych, świetnie zorganizowanych przedsiębiorstwach, nakierowanych również na eksport i tradycyjnych, bardzo licznych, głównie rodzinnych, w rodzaju np. warsztatów tkackich na zapadłej wsi. Ten dualizm ułatwia konkurencyjność wielkich, nowoczesnych zakładów w zakresie siły roboczej. Istnieje bowiem olbrzymi rezerwuar osobowy w sektorze tradycyjnym, zawsze chętny do pracy w dużych przedsiębiorstwach za niezwykle niskie wynagrodzenie. Emigrujący ze wsi, tzw. *mingoing*, rozpoczynają masowo pracę bez żadnych umów, bez jakiegokolwiek ubezpieczenia zdrowotnego i jakiegokolwiek ochrony socjalnej. Oczywiście, tego rodzaju sytuacja radykalnie obniża koszty prywatnego pracodawcy, skazując jednocześnie na zupełny brak opieki lekarskiej masę pracowników niezdolnych do korzystania z istniejących prywatnych gabinetów lekarskich.

Jean Luc Greau pisze: „Chiny celowo utrzymują niedostateczny poziom konsumpcji. To w pełni ukazuje wyzwanie, jakie kraj ten rzuca reszcie świata”. Jednocześnie horrendalnie wysoka stopa inwestycji osiągnęła już 40% PKB, a więc odsetek prawie dwa razy wyższy niż w dużych krajach przemysłowych. W Stanach Zjednoczonych w 2005

roku wynosiła ona 19%, w Wielkiej Brytanii 17,1%, we Francji 19,7%, a w Japonii 23,2%. Podobnie eksport, który w stosunku do PKB jest trzykrotnie wyższy niż w Stanach Zjednoczonych. „Szalone liczby dotyczące eksportu i inwestycji ukazują konsumpcję jako swego rodzaju odpad”, pisze Jean Luc Greau. Stosunek konsumpcji do pozostałych części PKB stale zmniejsza się, stanowiąc w 2004 roku jedynie 37% PKB, podczas gdy w rozwiniętych krajach przemysłowych stanowi on 57 do 70%.

W ciągu ostatnich paru lat inwestycje zagraniczne Chin wzrastały rocznie o 3–5,5 mld dol. Dotychczas najwięcej Chiny zainwestowały w Azji, później w Ameryce Południowej, Afryce, Australii, Ameryce Północnej i w Europie. 700-miliardowa rezerwa umożliwia dokonywanie zakupu wielkich światowych koncernów. Na przykład w 2004 roku Chińczycy zakupili za 1,25 mld dol. wydział produkcji laptopów amerykańskiego IBM, stając się w ten sposób trzecim największym producentem komputerów na świecie; w 2005 roku został zakupiony brytyjski koncern samochodowy Rover. Największa chińska baza inwestycyjna w Afryce mieści się w Sudanie; budują tam elektrownie i ropociągi oraz wydobywają 300 000 baryłek ropy dziennie. Chińskie inwestycje w Ameryce Południowej dosięgają już 100 mld dol. Ponad 1600 chińskich przedsiębiorstw inwestuje w 180 krajach (Kedaj 2006). Podstawowym terenem dynamicznej ekspansji inwestycyjnej jest obecnie Afryka.

Chiny więcej inwestują niż konsumują, niebawem będą więcej eksportować niż konsumować. Wejście na rynek światowy produkcji chińskiej, konkurującej ceną, służy oczywiście chińskiej koncepcji imperialnej. Chiny produkują już maszyny tekstylne, komputery osobiste, statki handlowe (są trzecim producentem na świecie), samoloty liniowe, centrale atomowe, samochody, zabawki, manufakturę, a także rozwijają swój program kosmiczny. Niezwykle tanie produkty chińskie nie cieszą się jednak uznaniem ze względu na swoją rzekomo niską jakość, ale ja sam w 1996 roku kupiłem w Stanach Zjednoczonych chiński 19-biegowy rower za 95 dol., podczas gdy tej samej klasy rowery amerykańskie kosztowały od 300 do 400 dol. Wracając do kraju, zostawiłem go swemu przyjacielowi, który jeździ na nim do dzisiaj.

Oczywiście powstaje problem, kiedy tego rodzaju polityka niskich wynagrodzeń doprowadzi do buntu pracowników. Sądzić należy, że jednak wolny wzrost płac doprowadzi do takiej potęgi gospodarczej, że będzie możliwa racjonalna podwyżka również dla cierpliwych *mingoing*.

Pierre Piquart (2006) wybitny znawca Chin, pisze zdecydowanie: „Chiny wraz ze swoją diasporą tworzą potężne imperium, **dyskret-**

ne i pacyfistyczne, stając się faktycznie głównym aktorem na scenie międzynarodowej”.

Podstawowe wyznaczniki zarządzania publicznego w Chinach

Rola administracji państwowej. Komunistyczna władza w Chinach angażuje się jednoznacznie w rozwój warunków ekonomicznych i środowiskowych społeczeństwa, z ambicją prymatu w gospodarce światowej. Jest to wyraźne nawiązanie zarówno do starożytnej tradycji Państwa Środka, górującego nad barbarzyńskim otoczeniem, jak i do wspomnianej już tajnej wizji panowania nad światem Mao Tse Tunga.

Kontekst rozwoju określa więc ambitna, pobudzająca społeczne ambicje, wysokiego formatu, strategiczna wizja. W kategoriach krótkofalowych jest to konkretny plan: w 2020 roku dochód *per capita* na mieszkańca Chin to równowartość 20 000 dolarów. Sądzę, że ten plan jest społecznie akceptowany również ze względu na jego indywidualną atrakcyjność.

Relacje między władzą a przedsiębiorstwami są zinstytucjonalizowane, obarczone nadmiarem monitoringu, kontroli i audytu. Według opinii wielu autorów stopień biurokratyzacji nadzoru jest daleko posunięty. Administracja jest wyraźnie **nastawiona na biznes**. Można powiedzieć, że akceptuje się tu ideę Clintona, który w swoim gabinecie w Białym Domu umieścił hasło: „Gospodarka, głupcze!”, jak również nasze tradycje wielkopolskiego pozytywizmu pod zaborem pruskim i hasło Komunalnych Kas Oszczędnościowych: „Bogaćcie się”.

Politykę władzy charakteryzują **pragmatyzm** i **elastyczność** umożliwiające współpracę z diasporą z krajów kapitalistycznych, reprezentującą niegdyś zdecydowanie antykomunistyczne nastawienie. Wewnętrzny styl zarządzania jest jednak, jak już wspominałem, skrajnie autokratyczny.

Orientacja rozwojowa jest jednoznacznie nastawiona na eksport. Struktura płac, nierealnie niski kurs juana, nieetyczna praktyka produkcyjnego „piractwa” i „podróbek” stwarzają możliwość efektywności cenowej strategii międzynarodowego handlu.

Mimo akceptacji zasad wolnego rynku, skala interwencji w życie gospodarcze rządu jest daleko posunięta przez wysoki procent państwowych przedsiębiorstw w gospodarce krajowej i rozbudowany system monitoringu i kontroli.

Struktury organizacyjne

Komuniści chińscy, zbrojnie łamiąc oznaki buntu młodzieży, konsekwentnie przekształcili system zarządzania publicznego w sferze ekonomicznej, zachowując jednak władzę Komunistycznej Partii Chin. Jest to niespotykany fenomen w światowym procesie transformacji gospodarki planowej na wolnorynkową. Wśród dużej grupy krajów komunistycznych z epoki ZSRR, jedynie Kuba i Korea Północna zachowały w pełni radziecki model monopartii komunistycznej i gospodarki planowej.

Gospodarka wolnorynkowa nie wpłynęła jednak na zasadniczą zmianę struktury państwa. Makrostruktura statyczna nie uległa zasadniczym zmianom, jednak poważnie zwiększył się stopień decentralizacji pięciu regionów i samodzielnych miast, głównie jednak przejętych dwóch bardzo bogatych, mających tradycje gospodarki wolnorynkowej, obszarów Hongkongu i Makao. Uzyskały one daleko idącą samodzielność przy pełnym zachowaniu kapitalistycznej struktury własnościowej i stały się podstawowym źródłem naboru kadry kierowniczej dla państwowych przedsiębiorstw i nabywców państwowych przedsiębiorstw. Hongkong utrzymał nawet odrębną walutę – dolara Hongkongu.

Partyjna struktura zarządzania została zachowana w swoich podstawowych jednostkach, przy malej korekcie ograniczania roli jednostek partyjnych na terenie wsi. Zachowana została także tradycyjna, typowa struktura aparatu ustawodawczego w postaci „organizacyjnej fikcji” parlamentu Ogólnochińskiego Zgromadzenia Przedstawicieli Ludowych, których 2 979 członków („posłów”?) jest wybieranych na 5-letnią kadencję w pośrednich wyborach. Prezydent jest wybierany przez OZPL na 5 lat i na jego wniosek mianuje premiera. Jednakże założenia strategiczne i dyrektywy praktyczne w dalszym ciągu pozostały domeną Komunistycznej Partii Chińskiej Republiki Ludowej, która co pięć lat organizuje Kongres. Jego uchwały są podstawą strategicznych planów działania. Zgodnie z tradycyjnym sowieckim schematem, istnieje Komitet Centralny i Biuro Polityczne Chińskiej Partii Komunistycznej.

Organizacyjna struktura dynamiczna charakteryzuje się ciągle tradycją komunistycznej biurokracji, skomplikowanej procedury administracyjnej, wysokich kosztów usług, w tym usług finansowych, np. koszty bankowe są najwyższe na świecie (Polska pod tym względem jest na drugiej pozycji). Zwraca uwagę daleko idący rygoryzm ładu organizacyjnego państwowych jednostek organizacyjnych. Według

rządowych dyrektyw tzw. dziesięciu zakazów, nie wolno np. pracownikom przyjmować żadnych prezentów, załatwiać pracy znajomym, prowadzić prywatnych rozmów telefonicznych, urządzać bankietów w zakładzie pracy, składać wizyt w celu promowania własnej osoby, stosować nieuczciwych metod w ramach personalnej rywalizacji.

Pozostanie przy władzy Partii Komunistycznej wymagało kultywowania pamięci o jej historii i osiągnięciach uosobionych w postaci jej twórcy – Mao Tse Tunga. Rozumiejąc wagę bezpośredniego i podprogowego oddziaływania procesu wychowawczego i roli mediów w budzeniu szacunku dla komunistycznej przeszłości, Chińczycy uniknęli absorbującego i niezwykle kosztownego społecznie procesu analizowania błędów, szukania i karania odpowiedzialnych za minioną działalność. Autorka monografii o Mao Tse Tungu (Jung Chang 2007) wyjaśnia: „Młodzi ludzie nic nie wiedzą o Mao i nie mają możliwości, by dowiedzieć się o nim prawdy”.

Jednocześnie jednak z kultem Mao Tse Tunga i stałą manifestacją celu dojścia do socjalizmu następuje daleko idąca tendencja nawrotu do tradycji konfucjanizmu, który nie jest religią i nie stwarza żadnej wizji transcendentnej poza szacunkiem dla pamięci zmarłych. Można go określić raczej jako pragmatyczną filozofię życia i pracy. Zachowując właściwe proporcje, można by stwierdzić, że polskim odpowiednikiem filozofii Konfucjusza jest twórczość Tadeusza Kotarbińskiego z jego prakseologią, nauką sprawnego działania, świecką etyką i felicytologią, nauką o szczęściu.

Zasady decyzji strategicznych

Strategiczna porywająca długofalowa wizja Chin to niewątpliwie światowy priorytet ekonomiczno-polityczny i wysoka stopa życiowa społeczeństwa w bliżej niezdefiniowanym socjalizmie. Wizja potęgi państwa, szeroko ogarniającej światowej władzy jest znana wszystkim imperialistycznym krajom, począwszy od starożytności, skończywszy na zbrodniczych totalitaryzmach XX wieku. Chiny miały jednak odmienne starożytne tradycje, które zostały wyraźnie przekształcone już przez Mao Tse Tunga w postawę ekspansji. Śledząc aktywność „rynkowego socjalizmu” czy „chińskiego kapitalizmu”, widzi się wizję supremacji, potęgi i narodowego bogactwa, z silnym akcentem na dumę rasową, bo to jedność rasowa łączy chińskie grupy etniczne zamieszkujące Chińską Republikę Ludową. Ta nowsza tradycja jest bardziej aktualna, jej źródłem jest też duma, że tak długo Chińczycy żyli oddzieleni od całego świata ze

świadomością, że niczego od niego nie mogli się nauczyć. Chiński uczony Chu (1991: 165–166) pisze: „Chińczyków nadal cechuje wrodzone poczucie wyższości kulturowej nad innymi ludźmi. Nazywają cudzoziemców «lao wai», co jest określeniem pejoratywnym”. Występuje tu duże podobieństwo do niezmiennej od tysiąca lat postawy np. Niemców, poczynawszy od idei Cesarstwa Rzymskiego Narodu Niemieckiego, a skończywszy na aktualnym do tej chwili hymnie narodowym, którego tradycyjne słowa to przecież: „Niemcy, Niemcy ponad wszystkimi”.

Komunistyczna Partia Chin, podejmując decyzję transformacji gospodarczej, przyjęła zasadę gradualizacji, stopniowego, **ewolucyjnego** przekształcania systemu, nie decydując się na „Bing Bang”, wielki skok rewolucyjnej przemiany. W obliczu rewolucyjnej tradycji partii komunistycznej była to zasadnicza strategiczna zmiana.

Pierwsze, podstawowe założenia procesu prywatyzacji, to stopniowa sprzedaż państwowych przedsiębiorstw i zgoda na zagraniczne rzeczowe inwestycje z **poważnym utrudnieniem inwestycji portfelowych** w celu zmniejszenia ryzyka destabilizacji gospodarki przez kapitał spekulacyjny. Jak już wspomniałem, szukano **nabywców i inwestorów**, przede wszystkim wśród światowej **diaspory chińskiej** z Hongkongu, Makao i Tajwanu. Włączenie biznesmenów z Tajwanu do procesu prywatyzacji było swoistym politycznym szokiem, ponieważ Tajwan jest stale uważany za zrewoltowaną prowincję chińską, z którą nie utrzymuje się stosunków dyplomatycznych. Dalszymi inwestorami mieli być przede wszystkim biznesmeni chińscy, mieszkający w innych krajach kapitalistycznych.

Kolejna strategiczna koncepcja to zagwarantowanie przez zagranicznych inwestorów przynajmniej **50-procentowej produkcji eksportowej**, co zresztą było korzystne dla nich ze względu na bardzo niskie koszty osobowe i stąd możliwość dumpingowej ceny zbytu. Dalszym wymogiem była **skomplikowana procedura zawierania umów prywatyzacyjnych**. Do ich realizacji włączano kolejno różne zespoły urzędnicze w celu zabezpieczenia się przed korupcją.

Jednocześnie stosowano systematyczną politykę **ostrożnego otwierania granic dla produkcji importowej**. W ten sposób Chiny, wchodząc do World Trade Organization w 2001 roku, a więc dopiero po 22 latach od rozpoczęcia procesu transformacji, uniknęły procesu dezindustrializacji i wykupu przedsiębiorstw celem ich likwidacji dla uniknięcia konkurencji, typowych zjawisk procesu transformacji systemowej w Polsce.

Jednocześnie konsekwentnie utrzymano hybrydowy charakter gospodarki, zachowując **dla gospodarki państwowej strategiczne przedsiębiorstwa**, generujące ponad 30% PKB.

Założona w kolejnych uchwałach partii strategia rozwoju obejmowała proces **zarządzania przez wiedzę**, kładąc szczególny nacisk na **rozwój e-gospodarki**. Już w 2002 roku państwowe wydatki na B+R wyniosły 72 mld. dol., plasując się na trzecim miejscu na świecie po Stanach Zjednoczonych i Japonii, z 811 tysiącami uczonych (1 300 tys. w Stanach Zjednoczonych i 676 tys. w Japonii). Dynamika nakładów B+R charakteryzuje się corocznym kilkunastoprocentowym wzrostem. W Chinach aktualnie działa 1300 wyższych uczelni państwowych i 12 uniwersytetów prywatnych. Zakłada się, że w 2010 roku studia ukończy 800 tys. inżynierów, matematyków i informatyków, Ponad 60 tys. studentów studiuje w Stanach Zjednoczonych. W 2007 roku udział Chin w światowych nakładach na naukę B+R wyniósł 14,8%, podczas gdy w całej Unii Europejskiej 23,3%, jednakże dynamika wzrostu jest nieporównywalna. Oczywiście porównawcza ocena rozwoju wymaga odniesienia do liczby mieszkańców i wówczas trend rozwojowy jest mniej przekonujący, ale niewątpliwie, podobnie jak w tzw. Tygrysach Azji, **nastawienie na rozwój wiedzy ma charakter priorytetowy**.

Tradycja, wartości i motywacja

Chiny są najstarszą istniejącą dotychczas cywilizacją. Można stwierdzić, że wiele jej tradycyjnych wartości zachowało się do chwili obecnej. Współcześni Grecy i Egipcjanie znacznie mniej przypominają swoich przodków (Berke: 147, za Yang 1991: 7).

Chińska Republika Ludowa, licząc obecnie około 1,3 miliarda mieszkańców, grupując wiele plemion chińskich posługujących się różnymi językami, posiada 65 mniejszości narodowych, tradycyjnie wyznających taoizm, konfucjanizm, buddyizm, mahometanizm i kultury ludowe. Historia Chin sięga II tysiąclecia p.n.e. i zadziwia niezwykłym rozwojem nauki, kultury, techniki i sztuki. Koło, piła druciana, wiertła diamentowe, proch, sejsmograf, igła magnetyczna, ruchoma czcionka, są już znane za czasów dynastii Zhou, rządzącej w okresie lat 1122–256 p.n.e. Prawo Pitagorasa zostało sformułowane około 400 roku p.n.e. W tym samym czasie Chińczycy określili współrzędne około 1500 gwiazd.

Fenomenem budownictwa jest Mur Chiński, długości 2400 km, którego pierwszy odcinek został zbudowany już w VI wieku p.n.e. To swoisty symbol polityki biernej obrony, a nie agresji militarnej. Starodawna nazwa Chin to „Chung-kuo”, co znaczy „Państwo Środka”. Było ono centrum kulturalnego świata, otoczonego przez barbarzyńców, których

jednak się nie atakuje, ale broni się przed ich ewentualnym atakiem. W nawiązaniu do współczesności jest to polityka Francji w okresie po I wojnie światowej – silne fortyfikacje linii Maginota i decyzja nieatakowania Niemiec walczących z Polską we wrześniu 1939 roku.

Aktualna struktura wartości, typowe postawy i motywacje społeczności chińskiej zostały ukształtowane głównie przez dwie filozofie, niebędące jednak religiami – taoizm i konfucjanizm. Te kierunki filozoficzne wchłonęły bogaty dorobek wielu innych filozoficznych koncepcji, których bogactwo uzasadnia opinię, że „każdy Chińczyk, przynajmniej po części, jest filozofem” (Chu 1991: 187).

Konfucjanizm zdominował całą filozofię polityczną Chin do XX wieku. Dyrektywy praktyczne Konfucjusza obowiązywały w organizacji struktur państwowych, doborze kadry, strategii działania. Natomiast taoizm zaleca odosobnienie i kontemplację, nie zapominając jednak o wielu wskazówkach praktycznych kształtujących harmonię działania ludzkiego z prawami natury.

Utarła się opinia, że wszyscy działacze administracyjni byli zwolennikami filozofii Konfucjusza w okresie swojej dynamicznej aktywności, natomiast w okresie niepowodzeń i w podeszłym wieku preferowali zalecenia taoizmu: kontemplacji, spokoju i harmonii.

Jay Stevenson (2002) pisze: „Obie filozofie podkreślają jednak, że głównym celem działania i myślenia powinno być osiągnięcie harmonii. Konfucjaniści dążyli do urzeczywistnienia harmonii przez ład społeczny, podczas gdy taoiści próbowali żyć w harmonii z naturalnymi rytmem i procesami przyrody”.

Konfucjusz żył prawdopodobnie w latach 551–479 p.n.e.; był z zawodu urzędnikiem, w pewnym okresie swego życia nawet ministrem sprawiedliwości i dyplomata chińskiego księstwa Lu. Punktem wyjścia nauki Konfucjusza jest określenie społeczeństwa jako tworu utrzymanego przez pięć podstawowych relacji, łączących: męża i żonę, rodzica i dziecko, przełożonego i podwładnego, rodzeństwo oraz przyjaciół. Każdej z tych relacji odpowiada określona cnota: nabożność synowska, lojalność, wiarygodność, prawość i humanitaryzm. Ta ostatnia cecha („ren”) to stan ducha, wyrażający życzliwy stosunek do innego człowieka.

Współczesny chiński uczyony Wang Deyou (2007) wyjaśnia: „Konfucjusz sądził, że po to, ażeby być człowiekiem, trzeba mieć serce kochające ludzi. Chcąc zająć swoją pozycję w świecie, należy sprawić, by i inni mogli ją zająć. Pragnąc własnego rozwoju, trzeba dążyć do tego, ażeby inni mogli też się rozwijać. To, czego sami nie chcemy czynić, nie powinno być narzucane innym”. Rodzice mają troszczyć się o dzieci, a te odwdzięczą się im posłuszeństwem i opieką w okresie ich

starości. Podobny stosunek obowiązuje między przełożonym a podwładnym. Gotowość do wywiązywania się z obowiązków nałożonych przez prywatne więzi z innymi „wzmocnia gotowość do wywiązywania się z innych obowiązków społecznych, co przyczynia się do harmonii i stabilności całego społeczeństwa” (Stevenson 2006). Rozwijanie kultury osobistej to według Konfucjusza sztuka odnalezienia złotego środka pomiędzy własnymi pragnieniami a dobrem społecznym. Jednostka, która nie wspiera społeczeństwa, nie jest jego dobrym członkiem.

Nauki Konfucjusza kształtowały świadomość przewagi roli zbiorowości nad indywidualnymi ambicjami, wykształciły zmysł działania zespołowego i podporządkowania się interesowi szerszej społeczności.

Pragmatyczne elementy etycznej doktryny Konfucjusza określają zasady praktyki życiowej, obejmujące: **ciężką pracę, gospodarność, posłuszeństwo, cierpliwość i wytrwałość, zdobywanie umiejętności i wykształcenia.**

Przeszło dwa tysiące lat permanentnej jednolitej konfucjonistycznej indoktrynacji dały widoczne rezultaty w zautonomizowanych cechach typowego Chińczyka. Niezwykła pracowitość, obowiązkowość, autoteliczny stosunek do pracy, stworzyły możliwość upowszechnienia wielogodzinnej intensywnej zespołowej pracy. Praca sama w sobie jest dobrem satysfakcjonującym, pracuje się więc starannie, dążąc do „mistrzostwa”. Niskie wynagrodzenia, ciężkie warunki pracy nie powodują negatywnych reakcji mas pracowniczych. Wysoka wydajność i minimalne płace przy bardzo ograniczonych świadczeniach socjalnych są podstawą dumpingowej ceny eksportu.

Mam osobiste doświadczenia z profesjonalnego kontaktu z Chińczykami. W Burundi, w Centralnej Afryce, w ramach kierowanego przeze mnie projektu modernizacji zarządzania publicznego finansowanego przez Organizację Narodów Zjednoczonych, monitorowałem 300-osobowy zespół Chińczyków budujących autostradę. Mieszkali oni w wyodrębnionym, ogrodzonym i zamkniętym obozowisku pod stolicą Bujumbura. Pracowali 7 dni w tygodniu od 8. rano do 18. wieczorem, z krótką przerwą na posiłek, dowożony na stanowiska pracy. Najbardziej dziwiła niezwykła aktywność artystyczno-sportowa w obozie Chińczyków po pracy. Mieli swój teatr, chór, organizowali zawody sportowe. Do godziny „ciszy nocnej” – 9. wieczorem – obóz był pełen gwaru.

Moje meldunki do centrali ONZ w Nowym Jorku spowodowały interwencję w celu wprowadzenia 5- czy 6-dniowego tygodnia pracy po 8 godzin dziennie, zgodnie z dyrektywami United Nations Labour Organization. Te sugestie wywołały poruszenie wśród chińskich robotników, którzy stanowczo opowiedzieli się za zachowaniem

dotychczasowego czasu pracy, gwarantującego realizację terminowego ukończenia budowy autostrady.

W okresie rządów Mao konfucjanizm był zwalczany, ale proponowany socjalistyczny model nie bardzo różnił się od modelu Konfucjusza, również kładąc nacisk na wysoką wydajność, autoteliczny stosunek do pracy, posłuszeństwo, priorytet interesu ogółu. Biorąc jeszcze pod uwagę brak transcendentalnej wizji konfucjanizmu, można było sądzić, że chodziło nie o meritum sprawy, ale o jednolitość marksistowskiej koncepcji zarządzania zgodnej z sowieckim modelem ZSRR.

Faktem jest, że parotysiącletni proces pozytywnej indoktrynacji wartościami konfucjanizmu nie został zahamowany w okresie władzy przewodniczącego Mao.

Współczesne „komunistyczno-kapitalistyczne” Chiny oficjalnie popierają rozwój filozofii konfucjanizmu. Już w drugiej połowie lat 80. minionego wieku Gu Mu, przewodnicząca Chińskiego Komitetu Ludowej Politycznej Konferencji Konsultatywnej, została honorowym prezesem nowo utworzonej Fundacji Konfucjusza. W organizowanych międzynarodowych sympozjach konfucjanizmu biorą udział najwyższej rangi państwowi dostojnicy, łącznie z prezydentem Chin.

Prakseologiczna ocena zarządzania publicznego w Chinach

Autokratyczne, monopartyjne zarządzanie publiczne, bez ambicji natychmiastowego wprowadzenia demokracji, przy rygorystycznej kontroli, cenzurze politycznej (również informacji internetowych), ostrej procedurze audytu i surowym reżimie represyjnym, kształtuje hybrydową strukturę relacji państwo – rynek. Racjonalna strategia jednopartyjnego kolektywu, rozwoju mieszanej prywatnej i państwowej działalności gospodarczej daje pozytywnie efekty w drodze do założonego poziomu dobrobytu, wyrażającego się w roku 2020 wielkością 20 tys. dol. PKB *per capita*.

Efektywność (skuteczność) jest więc w wysokim stopniu zadowalająca, podstawowy cel – zdobycie światowej przewagi gospodarczej, stworzenie średnio bogatego społeczeństwa – jest pozytywnie realizowany. Drugi czynnik sprawności, prakseologiczna **ekonomiczność**, jest również osiągnięty; nadwyżka zysku wyraża się olbrzymią wartością dodaną, korzystną relacją kosztów i wyniku końcowego przy bardzo wysokiej stopie inwestycyjnej akumulacji, dochodzącej do 40% PKB.

Trzeci czynnik sprawności – **etyczność** – rozumiana jako biznesowe „działanie fair”, godziwa płaca, wyeliminowanie czynnika wyzysku, realizacja zasady równego startu, humanitarne relacje przełożony – podwładny, obiektywna ocena kwalifikacji i wysiłku, ograniczona skala stratyfikacji społecznej, nie zasługuje jednak na pozytywną ocenę.

Niezwyczajnie niskie, niejednokrotnie wręcz głodowe płace, brak zabezpieczenia socjalnego, powszechna praktyka nadmiernie długiej pracy, nieraz w niekorzystnych ekologicznych warunkach, są powszechnie znanymi zjawiskami. Ma też miejsce największa na świecie stratyfikacja społeczna, polegająca zarówno na dysproporcji skali bogactwa, jak różnicowaniu pod względem poziomu stopy życiowej w różnych prowincjach, miastach i wsiach. Wielu autorów ocenia, że jedynie ok. 300 mln ludzi żyje na akceptowalnym średnim poziomie życia. Świadomość tej patologii była źródłem opracowanego w marcu 2006 roku partyjnego programu na lata 2006–2010 walki z nierównościami społecznymi. Skala stratyfikacji materialnej, dzieląca milion milionerów i setki milionów niezwykle ubogich ludzi, głównie na wsi, jest jednak tak olbrzymia, że efektywność tego planu budzi poważne zastrzeżenia.

Zdecydowanie negatywnie należy jednak ocenić praktykę nieuczciwej, „nie-fair” działalności w ekspansji handlowej. Danuta Pawłowska (2007) wymienia tu 7 grzechów ChRL:

1. Tolerowanie istnienia laboratoriów podrabiających lekarstwa znanych światowych koncernów.
2. „Przymykanie oczu” na producentów fałszujących markowe ubrania.
3. Dotowanie przez państwo prywatnych eksporterów – głównie ubrań i butów (stosowanie dumpingowych cen za granicą).
4. Wytwarzanie podróbek sprzętu elektronicznego, części do aut, a nawet dla przemysłu lotniczego.
5. Ułatwienia dla rodzimych przedsiębiorców mogących wynajmować fabryki czy leasingować maszyny po cenach dużo niższych niż rynkowe.
6. Dotowanie eksporterów truskawek i innych owoców miękkich, co powoduje bankructwo plantatorów z innych krajów (w czerwcu 2007 roku z tego powodu protestowali polscy plantatorzy).
7. Produkcja zabawek – często podróbek. Zabawki te mogą być niebezpieczne dla zdrowia dzieci.

Podstawowym jednak problemem etycznym jest nieakceptowanie praw ludzkich, zdefiniowanych w Karcie Praw Ludzkich ONZ i ujętych w konstytucjach demokratycznych krajów. Wybrane przykłady to: zbrojna interwencja w roku 1989 na placu Tien An Men, parokrotne

zbrojne interwencje w Tybecie (ostatnia w marcu 2008), podobnie zbrojnie uśmierzane protesty wieśniaków, pozbawianych ziemi przeznaczanej na wielkie produkcyjne inwestycje, niezwykle surowe sądownictwo, przewidujące karę śmierci nawet za korupcję. To wszystko wskazuje, że reżym jest podobny do znanych z XX wieku systemów brunatnego narodowego socjalizmu w Niemczech, czarnego faszystwu we Włoszech i podobnych co do skali represyjności hiszpańskich reżymów: republikańskiego, a później frankistowskiego, czy kolejnych autokracji w Chile, nie mówiąc już o reżymie w ZSRR.

Przerażająca jest również „polityka jednego dziecka”, doprowadzająca do legalnego uśmiercania nawet już urodzonego. Ta represja dotyczy głównie noworodków płci żeńskiej. W ten sposób narasta nowy problem wielomilionowej masy młodych mężczyzn, niemających partnerki życiowej.

Perspektywy rozwojowe. Ocena Departamentu Stanu Stanów Zjednoczonych

Dynamiczna, niespotykana w innych krajach transformacja klasycznego, sowieckiego modelu socjalistycznego, uzasadnia próby prognozy jej dalszego rozwoju. Trzeba pamiętać, że istnieje tradycja Państwa Środka, centrum świata, a także pamięć idei Mao Tse Tung – panowania nad światem.

Jak wiadomo, w Stanach Zjednoczonych istnieje idea wyrażona przez Francisa Fukuyamę (2006), że skończyła się historia szukania idealnego modelu zarządzania publicznego. Istnieje jedynie problem upowszechnienia idealnego modelu demokracji amerykańskiej czy europejskiej. Chiny obecne są krajem autokratycznym, lekceważącym podstawowe prawa człowieka. Do niedawna były nawet notowane w corocznym biuletynie amerykańskiego Departamentu Stanu jako niedemokratyczne państwo, łamiące elementarne zasady praw człowieka. W ocenie roku 2007 zostały już zaszeregowane do kategorii wyższej, bliżej modelu demokratycznego. Wskazywałoby to na zaobserwowany postęp w drodze do stopniowej demokracji. Niemal natychmiast po ogłoszeniu tej pozytywnej oceny nastąpiła jednak zbrojna reakcja na pokojową demonstrację w Tybecie. Według informacji ze źródeł tybetańskich, ponad stu demonstrantów zostało zabitych, a nieokreślona, duża ich liczba została aresztowana.

Opinie chińskich politologów

Decydującą rolę w ChRL odgrywają obecnie Hu Jintao (szef KPCh i prezydent Chin) i premier Wen Jiabao. W opinii chińskiego emigracyjnego autora Wo Lap Lam (2006) Hu Jintao jest typowym partyjnym biurokratą, który całe życie spędził w aparacie partyjnym i chce utrwalac silne autokratyczne rządy partii. Píše: „pierwsze trzy lata administracji Hu Jintao i Wen Jiabao dowodzą, że oczekiwanie po nich politycznych reform byłoby pozbawione realizmu”. Ważna i chyba trafna jest opinia chińskiego emigranta żyjącego w Londynie – Minxin Pei (2006) – uważanego za jednego z najwybitniejszych znawców współczesnych Chin. Stwierdza on, że system polityczny i instytucjonalny, mimo olbrzymiego rozwoju gospodarczego, nie uległ zasadniczej zmianie. Określa on obecny system jako: „sfragmentaryzowany autokratyzm”, stwierdzając, że „choć państwo chińskie wydaje się instytucjonalnie niczym nieograniczone, jest scentralizowane i wszechobecne, jego możliwości wprowadzenia poszczególnych polityk, czy narzucenie obowiązujących reguł stają się coraz bardziej ograniczone ze względu na brak koherencji, wewnętrzne napięcia i słabości stąd płynące”. Bogdan Góralczyk (2006), ustosunkowując się do opinii chińskich politologów, twierdzi, że Chiny są obecnie na etapie koniecznej nowej reformy typu politycznego, przy czym raczej jest pewne, że nie pójda drogą zachodniej liberalnej demokracji, choć możliwe, że dokonają zmiany nazwy partii na socjaldemokrację lub skoncentrują się na zbudowaniu państwa prawa. Jego zdaniem należy się spodziewać zupełnie nowych politycznych rozwiązań, nienawiązujących do znanych modeli, być może realizacji jedynie postulatu państwa prawa, bez zasadniczej zmiany ustroju.

Spotkałem się z podobnym problemem, oczywiście w nieporównywalnie mniejszej skali, kierując z ramienia ONZ projektem modernizacji afrykańskiego państwa Burundi. Był to kraj kapitalistyczny, autokratycznie rządzony przez prezydenta z pomocą jednej partii. Powstał jednoznaczny konflikt pomiędzy moją koncepcją zorganizowania jedynie „państwa prawa” z pełnym zabezpieczeniem praw ludzkich, ale bez budowy demokracji w stylu amerykańskim, a koncepcją Banku Światowego – natychmiastowego wprowadzenia partyjnego systemu parlamentarnego w stylu demokracji amerykańskiej. Dzięki rozsądnej polityce gospodarczej rozwoju rodzinnych plantacji kawy, herbaty i soku „marakucza”, zapewniony był postęp gospodarczy. Jednak naprędce stworzone partie, natychmiast opanowane przez wrogie sobie grupy etniczne, doprowadziły do demokratycznych wyborów i uformowania

się rządu koalicyjnego. Po 4 miesiącach miał miejsce zamach stanu i znowu ukształtowała się autokratyczna jednopartyjna struktura zarządzania publicznego.

Stąd wniossek, że w krajach o odmiennej od europejskiej i amerykańskiej kulturze (również o rodowodzie europejskim) nie można bezkrytycznie wprowadzać ustrojowych rozwiązań typu europejskiego, natomiast należy kategorycznie dążyć do ustawowego zabezpieczenia podstawowych praw ludzkich. Ten postulat jest stale aktualny w stosunku do współczesnych Chin; jego zbyt delikatne sugerowanie przez cały zachodni świat jest jednak efektem finansowego od nich uzależnienia.

Przy okazji warto by zwrócić uwagę na charakterystyczną, aktualną opinię Jeffreya Sachsa (2006), byłego konsultanta rządowego w Polsce, twórcy koncepcji „wielkiego wstrzału” ekonomicznego w początkach lat 90. XX wieku. „Chiński model gradualizmu był nastawiony na człowieka, europejski radykalizm destabilizował środowisko społeczne. Jak stwierdziło wiele osób, Chiny zrobiły mądrze, odkładając demokrację na później, do czasu, aż gospodarka będzie lepiej przygotowana na wprowadzenie reform politycznych, podczas gdy Europa Wschodnia na oślep rzuciła się w demokrację”.

Można postawić pytanie, w czym interesie ten wybitny amerykański ekonomista doradzał Polsce akurat tę niemądrą politykę?

Koncepcja wielkiej strategii

Począwszy od 2002 roku Chiny rozpoczęły realizację „wielkiej strategii” w polityce zagranicznej (Chong-Pin Lin 2006), w której komponent militarny jest jednym z wielu – obok politycznego, ekonomicznego i kulturowego. Celem jest zyskanie dominacji w Azji Wschodniej, przez pozabawienie Stanów Zjednoczonych ich przywódczej roli w tym regionie. Jak pisze Chong-Pin Lin: „Zamierza się to osiągnąć bez wojny, za pomocą kultury i gospodarki. Intensywnie modernizowany chiński potencjał militarny powinien, według Pekinu, być w pełni przygotowany do użycia, choć – w miarę możliwości – nigdy nie powinien być użyty (*ber er hu yong*) w prawdziwej walce. Przede wszystkim Pekin chce wzmacniać oddziaływanie środków pozamilitarnych będących w jego dyspozycji”.

Założona wielka strategia łączy sześć grup zadań :

1. Unieszkodliwienie „bomb z opóźnionym zapłonem”, którymi wewnątrz kraju są rozprzestrzeniające się niepokoje społeczne i coraz większe nierówności ekonomiczne, a służyć to ma utrzymaniu za wszelką cenę stabilności kraju.

2. Wzmocnienie i instytucjonalizacja oficjalnych kanałów porozumienia się z Waszyngtonem, należy też unikać zbrojnej konfrontacji ze Stanami Zjednoczonymi.
3. Najbardziej pożądaną opcją względem Tajwanu jest „aneksja bez walki”. Średnią opcją jest ewentualne „ograniczone uderzenie perswazyjne”.
4. Aktywne rozwijanie polityki dobrosąsiedzkiej w stosunku do państw otaczających.
5. Rozwijanie stosunków z Unią Europejską jako przeciwwagi w stosunku do Stanów Zjednoczonych.
6. Umacnianie obecności Chin w Afryce i Ameryce Łacińskiej przez politykę zakupu surowców i inwestycje.

Obecnie Chiny są członkiem Szanghajskiej Organizacji Współpracy, razem z Rosją, Kazachstanem, Tadżykistanem i Kirgistanem. SZOW jest instrumentem regionalnej współpracy Pekinu i Moskwy, będąc pewnego rodzaju współczesnym azjatyckim Świętym Przymierzem. W sierpniu 2007 roku odbył się „szczyt” tej organizacji w Kirgistanie, łącznie z zaproszonymi: prezydentem Iranu, Afganistanu, Turkmenii i Mongolii oraz reprezentantami Indii i Pakistanu. Na zakończenie tego spotkania odbyły się w Rosji, w obwodzie czelabińskim, wspólne ćwiczenia wojskowe nazwane „Misją Pokojową 2007”.

Przerazająco potężny potencjał zbrojny 6 największych militarnych potęg świata przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Potencjał zbrojny 6 największych militarnych potęg świata

Kraj	Liczba żołnierzy w służbie czynnej (w tys.)	Czołgi	Okrety podwodne	Samoloty	Ilość broni nuklearnej
Chiny	2 255	7580	69	1 700	400
USA	1 434	7620	72	3 513	10 640
Indie	1 325	3 898	16	599	90
Rosja	1 213	22 800	51	1 514	8 600
Korea Płn.	1 106	3 500	26	504	-
Korea Płd.	688	1000	20	468	-

Źródło: *The World Almanac and Book of Facts* (2006: 75)

Warto też przypomnieć, że poza krajami wymienionymi w tabeli 2, broń nuklearną mają słabsze militarnie: Francja i Wielka Brytania, Pakistan i Izrael.

Problem Syberii

Władysław Jancew (2006), kierownik Katedry demografii Moskiewskiego Uniwersytetu, potwierdza czarną perspektywę rozwoju demograficznego Rosji. Stwierdzając, że średni wiek życia rosyjskiego mężczyzny nie przekracza 57 lat, określa przyczyny tego stanu rzeczy w tzw. zewnętrznych ujemnych czynnikach demograficznych (alkoholizm, palenie tytoniu, narkomania i przestępczość). Obecne wskaźniki demograficznego rozwoju wskazują na to, że w ciągu 50 lat liczba Rosjan zmniejszy się do ok. 70 milionów. Być może, decyzja prezydenta Władimira Putina o przyznaniu olbrzymiej państwowej dotacji 10 tys. dol. na każde dziecko spowolni ten proces. Nie sądzę jednak, że można liczyć na radykalną zmianę zewnętrznych czynników demograficznych, z których alkoholizm jest od dawna zbyt mocno zakorzeniony w kulturze rosyjskiej.

Jednocześnie prof. Jancew potwierdza fakt wyludniania się Syberii przez emigrację do europejskiej części Rosji, co przy niezwykle gęstym zaludnieniu sąsiednich prowincji chińskich przyczynia się do nielegalnego osiedlania się Chińczyków na terytoriach syberyjskich. Nasilenie tego procesu może być i prawdopodobnie będzie za kilkadziesiąt lat źródłem poważnego konfliktu politycznego, jeśli nie starcia zbrojnego, tym bardziej, że część Syberii była terytorium chińskim, nieprawnie zaanektowanym w połowie XIX wieku przez agresywny carski reżim Rosji.

Współdziałanie islamsko-chińskie

Rozważając pobieżnie różne warianty perspektyw rozwojowych Chin, warto przypomnieć też o koncepcjach zjednoczenia z islamem w walce przeciwko cywilizacji zachodniej.

Zdaniem Samuela Huntingtona (2006): „Cywilizacja islamska i chińska różnią się od siebie pod względem religii, kultury, struktury społecznej, polityki i podstawowych założeń stylu życia. Każda z nich osobno ma prawdopodobnie mniej wspólnego niż z kulturą zachodnią,

ale w polityce tak jest, że wspólny wróg tworzy wspólne interesy. Kraje islamskie i chińskie, widzące w Zachodzie swego antagonistę, mają powody do podejmowania wspólnych działań, tak jak alianci współpracowali ze Stalinem przeciw Hitlerowi”.

Do takiej współpracy nawoływał już w latach 90. ubiegłego wieku, wówczas czołowy bojownik Islamu, Muammar Kaddafi, przywódca Libii („Financial Times”, wrzesień 1992):

„Nowy ład światowy polega na tym, że żydzi i chrześcijanie kontrolują muzułmanów. Jeżeli zechcą, zdominują konfucjanizm i inne religie w Indiach, Chinach i Japonii. Chrześcijanie i żydzi oznajmiają: byliśmy zdecydowani złamać komunizm, a teraz Zachód musi pokonać islam i konfucjanizm. Mamy nadzieję, że staniemy się świadkami konfrontacji pomiędzy Chinami, które stoją na czele obozu konfucjańskiego, a Ameryką – przywódcą obozu chrześcijańskich krzyżowców.

Jeśli chodzi o krzyżowców, możemy być tylko przeciwko nim. Opowiadamy się po stronie konfucjanizmu. Sprzymierzając się z nim, i walcząc razem na jednym międzynarodowym froncie, zniszczymy wspólnego wroga. Jako muzułmanie wspomóżemy więc Chiny w walce przeciw wspólnemu wrogowi. Życzymy Chinom zwycięstwa”.

Ta deklaracja nie spotkała się z pozytywnym przyjęciem przez Chiny. Można postawić jednak pytanie: do kiedy?

Myślę, że w świetle fragmentarycznie przedstawionej aktualnej sytuacji Chin i meandrów jej międzynarodowej polityki, można się zgodzić z tezą o zagrożeniu cywilizacji zachodniej, o grożącej perspektywie końca ery Europy i Ameryki, a nadchodzącej ery Azji, z Chinami jako wiodącym krajem świata, mającym nie tylko zdecydowaną przewagę ekonomiczną, ale także reprezentującym radykalnie odmienny model kulturowy w stosunku do współczesnych tendencji zachodniej kultury. Samuel Huntington, rozpatrujący problem zderzenia cywilizacji na tle procesu degeneracji kultury zachodniej, zgłasza zasadnicze pytanie zostające je jednak bez racjonalnej odpowiedzi:

„Historia cywilizacji uczy nas, że wiele rzeczy może się zdarzyć, lecz nic nie jest nieuniknione. Cywilizacje mogą się zreformować i odnowić, i tak się działo. Zasadnicza kwestia dla Zachodu sprowadza się do pytania, czy, bez względu na wyzwanie zewnętrzne, jest on w stanie powstrzymać i odwrócić wewnętrzne procesy rozkładu? Czy Zachód może się odnowić, czy też utrzymująca się zgnilizna wewnętrzna przyspieszy jego koniec i/lub uzależnienie od innych cywilizacji, bardziej dynamicznych pod względem ekonomicznym i demograficznym?”

Bibliografia

- Beck, U. (2006) *Zaczął się wyścig cywilizacji*, www.dziennik.pl
- Chołaj, H. (2007) *Transformujące się Chiny w globalnym świecie – z perspektywy polskiej*, konferencja naukowa Chiny w globalnym świecie, 29 stycznia 2007. WSSE, Warszawa.
- Chong-Pin Lin (2006) *Formułująca się wielka strategia Chin*. W: *Azja – Pacyfik*, t. 9. Warszawa: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Chu Chin-Ning (1991) *The Asian Mind Game*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Drucker, P. (1995) *Managing in Time of Great Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fukuyama, F. (1991) *Koniec historii?*. W: Lasota, I. (red.), *Czy koniec historii?*. Warszawa: Pomost.
- Gray, J. (2006) *Największe zagrożenia XXI wieku*. *Dziennik. Europa*, nr 51.
- Greau, J.L. (2006) *Chiny – nasz największy wróg*. *Dziennik. Europa*, nr 48 (139), s. 8–9.
- Huntington, S.P. (2005) *Zderzenie cywilizacji*. Warszawa: Muza SA.
- Jancew, W. (2006) *Daleki Wschód Rosji zaleją Chińczycy?* *Dziennik*.
- Kedaj, W. (2006) *Chińska Republika Globalna*. *Wprost*, 29 stycznia.
- Kieżun, W. (2003) *Prakseologiczna Teoria Organizacji*. *Edukacja Filozoficzna*, Vol. 35, Uniwersytet Warszawski
- Kieżun, W. (1998) *Prakseologiczna próba transformacji makroorganizacyjnej*. *Prakseologia*, nr 138/1996.
- Kieżun, W. (1998) *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: SGH.
- Kowalik, T. (2007) *Chiny – Hybryda czy nowy system społeczno-ekonomiczny*, konferencja naukowa Chiny w globalnym świecie, 29 stycznia 2007. Warszawa: WSSE.
- Koźmiński, A.K. (2004) *Jaki kapitalizm? Modelowe trendy i kierunki polityki*. W: Kieżun, *Krytyczna Teoria Organizacji*. Warszawa: WSPiZ.
- Lange, O., Taylor, F. (1936) *On the economic of socialism*. The University of Minnesota: Press Minneapolis.
- Maddison, A., Harry, Wu (2007) *China's Economic Performance, How Fast Has GDP Grow, How Big is it Compared with the USA*, International Conference on Experience in Measuring Income and Wealth in Transition Economy, September, Beijing.
- Miller L. (2007) *Chińska Republika Liberalna*. *Wprost*, 7 stycznia.
- Minxin Pei (2006) *China's Trapped Transition, The Limit of Development Autocracy*. Cambridge, Massachusetts, London: Harvard University Press.
- Niedziński, B. (2007) *Wojna przeciw karze śmierci*, www.dziennik.pl [04.01.2007].

- Pawłowska, I. (2007) Chiny na indeksie świata. *Dziennik*, 9 sierpnia.
- Piquart, P. (2006) *Imperium Chińskie*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Dialog.
- Richardson, L.F. (1960) *Statistics of Deadly Quarrels*. Pittsburgh: Boxwood Press.
- Sachs, J. (2006) W: Forum, 1.10.
- Seagrave, S. (1996) *Lord of the Rim*. London: Corgi Book.
- Stevenson, J. (2003) *Filozofia Wschodu*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Strzeszewski, C. (1994) *Katolicka Nauka Społeczna*. Lublin: Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Wang Deyou (2007) *Społeczna wartość konfucjanizmu w XXI wieku*, konferencja naukowa Chiny w globalnym świecie, 29 stycznia 2007. Warszawa: WSSE.

