

# Nagrody biznesowe





Paweł Krzyworzeka

# Nagrody biznesowe

Etnografia  
rytuałów merytokracji

wydawnictwo  
**poltext**

Recenzenci

prof. zw. dr hab. Monika Kostera

prof. dr hab. Jerzy Wasilewski

Redakcja

Anna Goryńska

Projekt okładki

Amadeusz Targoński, targonski.pl

Skład i łamanie

JOLAKS – Jolanta Szaniawska

© Copyright by Poltext Sp. z o.o.

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego

Warszawa 2017

Wydanie publikacji zostało dofinansowane  
przez Akademię Leona Koźmińskiego

Poltext Sp. z o.o.

02-230 Warszawa, ul. Jutrzenki 118

tel.: 22 632-64-20

e-mail: [wydawnictwo@poltext.pl](mailto:wydawnictwo@poltext.pl)

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

ISBN 978-83-7561-800-6

---

# SPIS TREŚCI

---

## WPROWADZENIE

WSTĘP .....	11
PRZEGLĄD LITERATURY .....	17
NOTA METODOLOGICZNA .....	31
O interdyscyplinarności metodologicznej, teoretycznej i stylu .....	31
Metodologia i inne uwagi o przeprowadzonych badaniach .....	47
OBSZAR BADAŃ – DEFINICJA I OPIS ILOŚCIOWY NAGRADZANIA BIZNESOWEGO .....	55

## CZĘŚĆ I. SIŁY NAPĘDOWE

MERYTOKRATYZACJA .....	65
Hierarchia odmerytokratyczna .....	66
Alternatywne sposoby wyznaczania hierarchii .....	72
Rola obiektywizmu w nagradzaniu .....	76
Między darem i towarem .....	82
RYTUALIZACJA .....	89
Kultura i rytuał w zarządzaniu .....	90
Rytuały nagradzania i ich skutki .....	97
Rytualne źródła władzy .....	119

FRAGMENTARYZACJA .....	137
Mnożenie się pól organizacyjnych i ich nagród .....	137
Konfigurowanie pól organizacyjnych .....	143
Granice i postępująca homogenizacja .....	145

## **CZĘŚĆ II. ZYSK I KONTROLA – O EFEKTACH NAGRADZANIA**

GAZELE BIZNESU – NAGRODA JAKO MODEL BIZNESOWY .....	153
Organizacja spotkań biznesowych źródłem przychodów dla wydawców .....	156
Spadające nakłady .....	156
Gazete Biznesu wśród innych produktów Pulsu Biznesu .....	157
Trzy grupy eventów w „Pulsie Biznesu” .....	161
Kreowanie korzyści dla głównych interesariuszy .....	164
Przedsiębiorcy – Gazete Biznesu .....	164
Puls Biznesu .....	171
Partnerzy i sponsorzy .....	176
Pasażerowie na gapę .....	177
Lokalny fotograf .....	178
Władze lokalne .....	178
Związek zawodowy .....	179
Wybryki Gazel .....	181
RAPORTY SPOŁECZNE – NAGRODA JAKO FORMA KONTROLI I NARZĘDZIE EMANCYPACJI .....	187
Społeczna odpowiedzialność i raportowanie pozafinansowe w Polsce .....	189
Wpływ na działania organizacji .....	197
Wpływ na pole .....	209
DYSKUSJA .....	227
Wyjście poza „sprzedaż” nagród .....	227
Władza i kontrola bez zwierzchności .....	235

## PRZYSZŁOŚĆ NAGRADZANIA

O ZAGROŻENIACH RANKINGU NAJLEPSZYCH NAGRÓD .....	249
O POTRZEBIE LEPSZEGO NAGRADZANIA .....	257
Podziękowania .....	273
Załączniki .....	277
Załącznik 1. Dyscyplinarne przypisanie badaczy nagród .....	277
Załącznik 2. Obserwacje ilościowe. Procedura badawcza i wybrane wyniki .....	279
Załącznik 3. Nagrody uwzględnione na etapie analizy dokumentów .....	286
Załącznik 4. Nagrody uwzględnione w badaniach etnograficznych .....	289
Spisy rysunków i tabel .....	291
Spis cytowanych wypowiedzi .....	293
Spis cytowanych dokumentów .....	295
Bibliografia .....	299







## WPROWADZENIE



---

## WSTĘP

---

Współczesne nagrody to temat doniosły i mało poważny zarazem. Jak bowiem można poważnie traktować zjawisko, które urosło do wręcz karykaturalnych rozmiarów? Dla obserwatorów z zewnątrz kuriozalny wydawać się może fakt, że gra komputerowa *Wiedźmin 3*, polskiej firmy CD Projekt, zdobyła ponad 200 nagród jeszcze przed premierą [w. 27]<sup>1</sup>. Mnogość nagród w ramach jednego sektora uzupełniana jest wyróżnieniami powoływanymi przez branże, środowiska i wielorakie struktury międzyorganizacyjne, które wcześniej obywateli się bez nagród. Przykładem nowej i zaskakującej dla mnie nagrody jest brytyjski program *The Good Funeral Awards*, w ramach którego, podczas gali na Uniwersytecie Winchester, przyznaje się honorowe tytuły Dostawcy Trumien Roku, Operatora Krematorium Roku czy Najlepiej Zapowiadającego się Nowego Dyrektora Przedsiębiorstwa Pogrzebowego. Pojawiła się też grupa nagród, które uległy daleko idącej komercjalizacji. Przedsiębiorstwa zdobywają dla swoich marek i produktów wiele wyróżnień, nazywanych godłami promocyjnymi, bez wielkich starań i osiągnięć: w niektórych przypadkach najważniejszym kryterium jest wniesienie sięgającej kilkudziesięciu tysięcy złotych opłaty.

W efekcie mnożenia się nagród i pojawiania się wyróżnień w odmiannych patologicznym bezpiecznym podejściem do tego zjawiska stało się demaskowanie nieuczciwych działań lub traktowanie nagradzania z przymrużeniem oka. Celem moich badań było wyjście poza takie trak-

---

<sup>1</sup> Spis wywiadów, do których odnoszę się w tekście, znajduje się na końcu książki.

towanie nagradzania biznesowego w Polsce: bez egzotyzowania i szukania sensacji starałem się zrozumieć głębsze mechanizmy tego zjawiska. Moim głównym celem było zidentyfikowanie i opisanie efektów nagradzania biznesowego i zbadanie, jakie mechanizmy stoją za powszechnością i skutecznością tego zjawiska. W książce, która jest wynikiem kilkuletnich badań, pokazuję, że za masowością kryje się szereg korzyści, jakie nagrody kreują dla różnych interesariuszy. Dla organizatorów przyznawanie nagród i wyróżnień okazało się formą sprawowania władzy i kontroli nad ludźmi i organizacjami, nad którymi nie mają władzy formalnej. Możliwość kreowania korzyści finansowych również prezentuję jako ważny powód, dla którego niektóre organizacje przyznają wyróżnienia. Kwestie finansowe w nagradzaniu, dyskutowane w tej pracy, nie sprowadzają się jednak do prostego oskarżenia o sprzedawanie nagród. Oprócz perspektywy organizatorów przedstawiam także korzyści i zagrożenia, jakie niosą nagrody dla stron uczestniczących po stronie nagradzanych, partnerów i sponsorów. Identyfikuję też mechanizmy odpowiedzialne za skuteczność nagradzania; nazywam je tutaj siłami napędowymi.

Lawinowo przyrasta liczba wyróżnień, nagród, akredytacji czy medali dla ludzi, organizacji, produktów oraz marek. Rośnie równocześnie liczba sfer, w których sprawne funkcjonowanie uzależnione jest od umiejętnego posługiwania się dowodami zewnętrznego uznania. Ten, kto zdobył nagrodę, ma być lepszy od tych, którzy jej nie mają, gdyż nagrody prezentowane są jako potwierdzenie – najczęściej pretendujące do bycia obiektywnym – wartości lub jakości. W niniejszej książce proponuję przyjęcie odmiennej perspektywy. Zgodnie z nią nagroda, wykorzystując rytualizację, tworzy jakość, a nie jedynie, jakby chciała być postrzegana, potwierdza ją. Nagrodzony jest postrzegany jako lepszy, gdyż stworzono warunki, w których został wyróżniony. Okoliczności „stwarzania nagradzanych” kreowane są przez różnego rodzaju organizacje, które powołują do życia nagrody i administrują nimi.

Ludzie nie tylko chętnie walczą o nagrody dla siebie, swoich organizacji, marek, produktów, lecz także angażują siebie i swoje organizacje w powoływanie do życia konkursów i zarządzanie nimi. Można ufundować nagrodę, administrować nią, wpływać na wyniki jako członek jury, osoba nominująca lub w inny sposób popierająca kandydatów. Nagrody wikłają uczestników nagradzania w relacje władzy. Jest to władza rozproszona i zawoalowana, dlatego bywa niedoceniana lub wręcz niezauważana. Cele, które stawiane są nagrodom oraz motywacje

organizacji nagradzających, nie są formułowane wprost. Nagradzanie biznesowe jest efektem wykorzystania nieuświadomianej kompetencji kulturowej, podobnej do tej, która sprawia, że wiemy, jak obdarowywać i odwzajemniać dary. Wśród praktycznych pożytków teorii organizacji Tadeusz Pszczołowski wymienił zwracanie uwagi na: „niektóre stosunki i okoliczności mniej lub bardziej ukryte w praktyce pod »powierzchnią zjawiska« i trudno dostrzegalne w cieniu innych wyraźniej się rysujących [...]” (Pszczołowski, 1978, s. 249). Mój projekt był eksploracją tych właśnie ukrytych pod powierzchnią aspektów działań organizacji, złożonych zależności między różnymi interesariuszami nagród oraz tego, jak nagrody wpływają na kształtowanie się ciągle przybywających struktur międzyorganizacyjnych. Bazując na badaniach etnograficznych, pokazuję, że nagrody i wyróżnienia, oferując obietnicę obiektywizmu i wykorzystując dominację dyskursu merytokratycznego, są rytuałami pozwalającymi wpływać na innych ludzi i organizacje.

W pracy prezentuję obopólną zależność między nagradzającymi i nagradzonymi, podkreślam fakt, że współczesne merytokratyczne formy nagradzania ukrywają sprawczość nagradzającego. W efekcie takiego stanu rzeczy nagrody jawią się jako bardziej obiektywne, niż w rzeczywistości są. W wielu przypadkach nie jest upubliczniane współzawodnictwo, lecz dopiero sama nagroda. Jest też ona czymś, co pozostaje do dyspozycji laureata i staje się dowodem jego wartości i kompetencji (ang. *merit*). Pomimo kontrowersji, jakie może wzbudzić rozdźwięk pomiędzy wąską i wybiórczą oceną a dążącym do generalizacji przekazem nagrody (Przedsiębiorca Roku, Najlepszy Raport Roczny, Najlepsze Konto Osobiste itp.) różnego rodzaju systemy nagród funkcjonują z powodzeniem i cieszą się rosnącym zainteresowaniem, zarówno po stronie nagradzających, jak i uczestników współzawodnictwa.

Przykładem tego procesu z obszaru działalności badawczej, który jest mi bliski, mogą być książki nagrodzone i wydane w serii monografii Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej<sup>2</sup>. Zostają one wyróżnione, zyskują prestiż i autorytet. Z całego zbioru książek akademickich ich autorzy zyskują prawo twierdzenia, że ich książki są wyjątkowe, lepsze. Informacje o zdobyciu tej nagrody ograniczają się do specjalnej szaty graficz-

---

<sup>2</sup> W tym miejscu muszę ujawnić, że zgłoszony kiedyś przeze mnie tekst (nieznacznie zmodyfikowana praca doktorska) został – raczej słusznie – odrzucony przez FNP w programie Monografie.

nej wydania, adnotacji w książce, działań marketingowych i promocyjnych wydawnictwa, a potem wykorzystania przez autora informacji o nagrodzie w życiorysach, notkach biograficznych. Książki zyskują nawet formalny tytuł „wybitnej monografii”, przypieczętowany rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego<sup>3</sup>. Żadna z przytoczonych form odwołań do nagrody nie sprzyja ujawnianiu, w jaki sposób doszło do wyłonienia „zwycięzców”. Jak to zazwyczaj bywa, przyjęta i uznana forma wyróżnienia, która jest zwieńczeniem pewnego współzawodnictwa, ukrywa proces i rolę administratorów nagrody. A przecież decyzję o wyróżnieniu podejmuje, według ogólnych kryteriów, rada wydawnicza, na podstawie, prawdopodobnie, nie więcej niż dwóch recenzji. Jeśli weźmie się pod uwagę dużą dozę uznaniowości i przypadkowości, chociażby przy wyborze recenzentów, oraz fakt, że rozpatrywana jest tylko część powstających książek akademickich, to przekaz nagrody wydaje się nieadekwatny w stosunku do konkretnych działań i kryteriów stojących za nią. Omawiane w dalszych rozdziałach przypadki nagród dla marek i produktów dostarczają jeszcze jaskrawszych i mniej szlachetnych przykładów takiego zawoalowanego „oszustwa”. Postawy w stosunku do merytokratycznych nagród są zróżnicowane, od cynicznej świadomości „fikcji”, w jakiej bierze się udział, po ślełą wiarę w uczciwość i obiektywność werdyktów. Niezależnie od postrzegania uczciwości i obiektywności nagradzania ludzie angażują się w nagradzanie i rzadkością jest programowe odmawianie udziału w każdym rodzaju współzawodnictwie i nieprzyjmowanie żadnych nagród.

Zaczynając badania, byłem skłonny interpretować sprawowanie kontroli za pomocą nagród jako zjawisko negatywne, lecz teraz moje postrzeżenie przyrostu liczby nagród jest dużo bardziej zniuansowane. Zacząłem na przykład doceniać emancypacyjną rolę nagród. Fakt, że pozwalają one wpływać na rzeczywistość, wykorzystywany jest przez środowiska peryferyjne. W drugiej części książki opisuję właśnie taki

---

<sup>3</sup> Według Rozporządzenia MNiSW z dnia 27 października 2015 roku w sprawie w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym: „Podstawę do uznania monografii naukowej za dzieło »wybitne« stanowi prestiżowa nagroda, przyznana w okresie objętym oceną: nagroda Prezesa Rady Ministrów, ministra, właściwego Wydziału Polskiej Akademii Nauk, Komitetu Naukowego Polskiej Akademii Nauk, Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej, zagranicznego towarzystwa naukowego, organizacji międzynarodowej lub ogólnopolskiego towarzystwa naukowego o szczególnym prestiżu” (paragraf 8, punkt 4).

przykład – konkurs na najlepiej sporządzony Raport Społeczny, pokazujący, jak nagroda używana jest do wzmocnienia środowiska CSR (często stosowany skrót na nazwanie społecznej odpowiedzialności biznesu, od angielskiego *Corporate Social Responsibility*), które działa w cieniu głównego nurtu działalności biznesowej. Środowiska dopiero wyłaniające się, słabsze, mogą używać władzy nagradzania, dzięki temu, że wyróżnienia nie są obszarem polegającym regulacjom, a bariera wejścia jest bardzo mała. Na dostępność i powszechność nagradzania składają się trzy główne siły napędowe: merytokratyzacja, rytualizacja, fragmentaryzacja. Każdą z tych sił opisałem w oddzielnych rozdziałach pierwszej części książki. Drugą część poświęciłem efektom nagradzania; zdecydowałem się skupić na prezentacji dwóch przypadków: Gazel Biznesu i wspomnianych Raportów Społecznych. Na przykładzie tych wyróżnień biznesowych pokazuję dwa główne cele, jakie realizowane są przez organizatorów nagród. Pierwszym jest czerpanie korzyści finansowych, drugim wpływanie na działania innych osób i organizacji. Oprócz tych dwóch przewodnich efektów, które służą organizatorom, istnieje szereg korzyści i zagrożeń dla różnych interesariuszy zaangażowanych w proces wyróżnień, które ilustruję studiami przypadku. Książkę kończę refleksją na temat przyszłości nagradzania. Najpierw rozważam możliwość i sensowność stworzenia rankingu najlepszych nagród. Potrzebę niezależnego oceniania nagród, na przykład w formie rankingu, zgłaszało mi wielu uczestników badań, więc postanowiłem poważnie ustosunkować się do tej brzmiącej nieco satyrycznie idei. W zamykającej książkę części przedstawiam szereg postulatów zmian w nagradzaniu. Opisane pomysły są wynikiem interakcji materiału badawczego, teorii i mojej wyobraźni.





---

## PRZEGLĄD LITERATURY

---

Nagrody wpływają na zachowania pracowników i klientów, modyfikują działania organizacji i relacje międzyorganizacyjne. Wszystkie te skutki funkcjonowania wyróżnień znalazły odzwierciedlenie w badaniach naukowych<sup>1</sup>. Należy jednak zauważyć, że nie powstała do tej pory spójna propozycja teoretyczna tłumacząca fenomen nagradzania.

---

<sup>1</sup> Literatura na temat nagród jest rozproszona, często ważne wnioski znajdowałem w publikacjach, których ani tytuł, ani słowa kluczowe, ani nawet abstrakty nie sugerowały, że praca będzie dotyczyła interesującego mnie zagadnienia. Ograniczenie się do poszukiwań w wybranych bazach danych oraz zastosowanie zamkniętego zbioru słów kluczowych nie było zatem możliwe. W bibliograficznej bazie danych Scopus występuje co prawda zbiór artykułów opisanych słowem kluczowym „Awards and Prizes”, tekstów w tym zbiorze jest ponad 17 tysięcy. Teksty te nie są jednak artykułami relacjonującymi wyniki badań nad zjawiskiem nagradzania. Po zawężeniu wyników wyszukiwania do nauk społecznych, liczba rezultatów zmalała do 334, jednak wciąż nie były to przydatne dla tego przeglądu publikacje. Poszukiwania literatury na temat nagradzania pokazują również, że odwołania do nagród są powszechne, lecz samo zjawisko nie jest popularnym obszarem badań nauk społecznych. Zbiór poddanych analizie publikacji powstał w wyniku dwóch lat poszukiwań istotnych tekstów, z których część została zidentyfikowana w wyniku realizacji zaplanowanego procesu poszukiwań literatury, natomiast znalezienie innych publikacji było dziełem przypadku lub wynikiem rekomendacji badacza, z którymi się konsultowałem. Ze względu na specyfikę obszaru badawczego bezproduktywne byłoby ściśle stosowanie się do zasad i metod systematycznego przeglądu literatury, jak chociażby do propozycji Wojciecha Czakona (2011). Czako proponuje, aby badanie literaturowe prowadzić w czterech następujących po sobie krokach: 1) wyborze baz danych; 2) określeniu słów kluczowych do wyszukiwania; 3) wyselekcjonowaniu pozycji literaturowych do analizie poprzez zastosowanie kryteriów wyłączenia; 4) weryfikacji pod względem przydatności w kontekście danego badania.

Wyniki dotychczasowych badań z pozoru są bardzo rozproszone i zróżnicowane:

- 1) odnoszą się do różnych obszarów badawczych (od nagród dla sprzedawcy tygodnia, przez nagrody Bookera i Grammy, po wyróżnienie dla najbardziej bezawaryjnego samochodu);
- 2) ich autorzy pracują w ramach wielu dyscyplin akademickich – ekonomii, zarządzania, psychologii, socjologii, literaturoznawstwa, informatyki;
- 3) do ich opracowania wykorzystuje się zróżnicowane metody badawcze: historyczne, ilościowe, jakościowe, eksperymentalne;
- 4) badania mają różny poziom ogólności, od próby generalnej interpretacji działania nagród w dziedzinie kultury, po analizę jednej nagrody skierowanej do grona 100 uczestników.

Z literatury wyłania się multidyscyplinarny nurt badań. Niezależnie od pytania badawczego i przyjętego paradygmatu autorzy odwołują się wzajemnie do swoich ustaleń. Skupienie się na jednym, wyraźnie wyodrębnionym fenomenie pozwala im na czerpanie inspiracji z pozornie odległych naukowo pozycji. Większość badaczy stara się wyjaśnić, w jakich okolicznościach nagrody skutecznie motywują ludzi do działania, a szczególnie, na ile nagrody wpływają na motywację pracowników i na decyzje zakupowe konsumentów.

Nagradzanie jest jednym z kluczowych elementów teorii motywacji. Już w pierwszych badaniach naukowych z zakresu zarządzania zwracano na nie szczególną uwagę. Wyróżnienia wewnątrzorganizacyjne, czyli te wykorzystywane przez menedżerów w celu realizacji funkcji motywowania, ze względu na ich szczególną istotność w zarządzaniu, są dla mnie naturalnym punktem odniesienia. Pokazują one, że nagradzanie związane jest z funkcją motywowania, ale też, że ma szerszy zakres możliwych efektów. Na przykład w klasycznych pracach Fredericka Herzberga, chociaż nagradzanie i wyróżnianie nie zostało wydzielone (Herzberg, Mausner i Snyderman, 1993[1959]) jako oddzielna kategoria, to dokładniejsze przyjrzenie się analizowanym danym pokazuje, że pod kategoriami *achievement* i *recognition* znajduje się odwołanie do interesujących mnie działań (Szmidt, 1980). Nagrody dające pracownikom poczucie uznania i wyróżnienia, oraz potwierdzające osiągnięcie czegoś szczególnego, są dla Herzberga elementem czynnika motywującego (w odróżnieniu od czynnika higienicznego). „Uznanie” w badaniach klasyka motywacji znajdowało wyraz w: słowach uznania, awansie,

podwyższyć, czy przydzieleniu nowego zadania. Wszystko to oznacza, że zasługi danego pracownika zostały dostrzeżone i ocenione pozytywnie. Nagrody mogą więc być wyrazem uznania, potwierdzeniem wypracowanego osiągnięcia. Dodatkowo, niektóre nagrody dają poczucie rozwoju osobistego. W tym miejscu na wspomnienie zasługuje teoria potrzeby osiągnięć rozwijana przez Davida McClellanda (1953). Już te wczesne teorie motywacji pokazują, że wpływ nagradzania na motywację pracowników jest złożony.

Jednym z niewielu współczesnych badaczy, który skupia się bezpośrednio na badaniu motywacyjnej funkcji nagradzania jest ekonomista Bruno Frey. Wychodzi on z założenia, że ludzie chcą być nagradzani, gdyż mają wrodzoną potrzebę posiadania wyższego niż inni statusu. Z kolei ci, którzy nagrody rozdają, wykorzystują tę „naturalną” ludzką potrzebę i poprzez wyróżnianie poszczególnych osób skłaniają je do działania na korzyść instytucji nagradzającej: „nawiązana relacja ma charakter psychologicznego kontraktu wykorzystującego ukryte i niedopowiedziane porozumienie” (Frey, 2006, s. 382)<sup>2</sup>. To dość proste i krytykowane (Czarniawska, 2007; Foss, 2007) założenie o głównie motywacyjnym charakterze nagrody, jest dla Freya punktem wyjścia do formułowania szeregu propozycji, które mają pomóc przewidywać efekty nagradzania. Autor sformułował na przykład ciekawe twierdzenie, że „im mniejsze przychody organizacji, tym częściej sięga się po nagrody jako formę motywatora, a nie po wynagrodzenie” (Frey, 2006, s. 383)<sup>3</sup>. Nie było ono jednak weryfikowane empirycznie.

Niektóre cechy nagradzania, szczególnie ich motywacyjny charakter, wydają się działać niezależnie od tego, czy wyróżnienia są przyznawane w ramach organizacji formalnych, czy poza tymi strukturami. Innymi słowy: bez względu na to, czy nagradzający jest formalnym zwierzchnikiem nagradzanego, czy te dwie strony nie są powiązane

---

<sup>2</sup> Komentatorzy takiej perspektywy zauważają, że chociaż Frey umieszcza nagrody w kategorii motywacji zewnętrznych, to takiego zaklasyfikowania nie należy przyjmować bez zastrzeżeń. Dychotomiczny sposób postrzegania motywacji nie odpowiada bowiem rzeczywistości, chociaż jest bardzo popularny wśród badaczy. Coraz częściej motywacja wewnętrzna i zewnętrzna postrzegane są nie jako dwie opozycyjne kategorie, ale jako przenikające się zjawiska czy kontinuum (Foss, 2007).

<sup>3</sup> Propozycji podobnych do powyższej Frey zaproponował kilkanaście, żadna jednak nie wynika z analizy materiału empirycznego, nie została przedstawiona jako interpretacja poszczególnego przypadku, ani nie została potraktowana jako hipoteza i empirycznie zweryfikowana.

hierarchiczną zależnością opartą na władzy formalnej. Bruno Frey nie rozróżnia wprost tych dwóch rodzajów nagród; płynnie przechodzi od stwierdzeń dotyczących wyróżniania członków jednej organizacji oraz osób spoza jej granic. Rzeczywiście, na pewnym poziomie ogólności, spostrzeżenia dotyczące nagród wewnątrzorganizacyjnych mogą pomagać w zrozumieniu innych systemów nagradzania. W swoich badaniach postanowiłem jednak skupić się na wyróżnieniach, w których nagradzający nie mają jednocześnie władzy formalnej nad nagradzanyymi. W przypadku nagród wewnątrzorganizacyjnych intencja wpływania na działania nagradzanych, czyli pracowników, może i jest wyrażana wprost. Skupienie się na nagrodach zewnątrzorganizacyjnych pozwoliło mi zbadać, jak wygląda sytuacja, w której takie intencje pozostają w ukryciu, gdyż zagroziłyby skuteczności nagradzania.

Niektóre ustalenia badaczy nagród wewnątrzorganizacyjnych są jednak warte przytoczenia, gdyż wciąż wiele je łączy z nagrodami, które badałem. W jednej z ostatnich publikacji, które współtworzył Frey (Neckermann i Frey, 2013), autorzy starają się, opierając się na badaniu ilościowym, odpowiedzieć na pytanie, jakie cechy nagrody warunkują jej skuteczność<sup>4</sup>. Badacze dowodzą, że „wprowadzenie hipotetycznej<sup>5</sup> nagrody ma statystycznie znaczący efekt na deklarowaną chęć wniesienia wkładu we wspólne dobro” (Neckermann i Frey, 2013, s. 66). Co charakterystyczne dla badań tego ekonomisty, chociaż projekt przeprowadzony był wśród pracowników jednej organizacji, czyli w kontekście wewnątrzorganizacyjnym, to prezentowane wnioski miały dotyczyć każdego rodzaju nagradzania. Badacze starają się zaprezentować mierzalne finansowe efekty, dowodzą, że opublikowanie w intranecie nazwisk nagrodzonych wpływa pozytywnie na motywację w takim samym stopniu jak podniesienie wartości nagrody z 0 do 1000 dolarów. Z kolei wpływ wartości nagrody na motywację uzależniony ma być od jej rodzaju – nagrody rzeczowe powinny być bardziej wartościowe (o 300 dolarów) od nagrody pieniężnej, aby uzyskać ten sam efekt. Dla moich badań szczególnie ważne jest spostrzeżenie, że chęć uczestnictwa jest

---

<sup>4</sup> Badanie zostało przeprowadzone na pracownikach IBM Lab. Uwzględniono następujące czynniki wpływające na skuteczność nagrody: 1) rodzaj wynagrodzenia: finansowe, rzeczowe; 2) poziom upublicznienia; 3) wartość nagrody; 4) liczba nagrodzonych.

<sup>5</sup> Pracownicy proszeni byli o wyobrażenie sobie sytuacji opisanych na winietach. W odniesieniu do tych hipotetycznych okoliczności odpowiadali na pytania ankiety.

zdecydowanie wyższa w przypadku nagród, których odbiorcy są ogłaszani szerszemu gronu i/lub wyróżniani podczas ceremonii. Publiczne ogłaszanie zwycięzców uznają za kluczowy element zewnątrzorganizacyjnych nagród biznesowych, podczas gdy w przypadku nagród wewnątrzorganizacyjnych element ten nie zawsze występuje. Do publiczności nagradzania odwołuję się w swojej definicji nagradzania zaprezentowanej w rozdziale *Obszar badań – definicja i opis ilościowy nagradzania biznesowego*.

Niezwykłe żywe środowisko, w którym toczy się aktualnie dyskusja na temat wpływu nagród na motywację, tworzą badacze i praktycy gamifikacji (od ang. *gamification*)<sup>6</sup>. Gamifikacją nazywa się nurt wykorzystywania elementów gier fabularnych i komputerowych (np. ich mechaniki) w celu wpływania na zachowania ludzi w innym niż zabawa kontekście (m.in. w marketingu, edukacji, szkoleniach, zakupach internetowych, programach lojalnościowych i wielu innych, por. Bielecki i Wardaszko, 2014). Najczęstszym dążeniem jest zwiększenie zaangażowania „graczy” w wykonywanie nieciekawych, rutynowych, żmudnych zadań (Reeves i Read, 2009; Wardaszko i Jakubowski, 2013). W tym celu wykorzystuje się odznaki za wykonanie zadania, pasek postępu, rankingi, nagrody i punkty czy inne bardziej zaawansowane elementy gier (Racz i Wardaszko, 2015)<sup>7</sup>.

Kolejnym ważnym dla zarządzania efektem nagradzania jest wpływ na sprzedaż. Problem analizuje się na dwóch poziomach. Pierwszy, wpisujący się w rozwój teorii ekonomicznych, ujmuje nagrody jako jeden z elementów ogólnych teorii działania rynku. W drugim nurcie, marketingowym, na konkretnych przykładach analizowane jest, jak nagrody wpłynęły na przychody.

Badacze, którzy podchodzą do zagadnienia skuteczności nagród z perspektywy ekonomicznej, analizują je w kontekście funkcji, jaką pełnią one w procesie podejmowania decyzji i transferu informacji.

---

<sup>6</sup> W polskiej literaturze termin ten występuje w spolszczonej formie również jako grywalizacja (Tkaczyk, 2012).

<sup>7</sup> Naukowa wartość koncepcji grywalizacji jest jednak poddawana w wątpliwość (Bogost, b.d.). Pomimo głosów krytycznych koncepcja ta zaczyna inspirować coraz większą liczbę badaczy akademickich, którzy przyczyniają się do stworzenia i rozwoju teorii grywalizacji (Hamari, Koivisto i Sarsa, 2014; Zichermann, 2011). Należy zauważyć, że elementy gry w koncepcji grywalizacji są rozumiane inaczej niż gra w ekonomicznej teorii gier (Koźmiński i Oblój, 1983; Koźmiński i Zawiślak, 1979).

Wśród wykorzystywanych przez nich teorii są klasyczne koncepcje asymetrii informacji i teorii sygnałów.

**Tabela 1.** Teorie ekonomiczne wykorzystywane w badaniach nagród

Podstawowe koncepcje	Przykłady badań
<i>Inferential Process and Cues</i> (Bettman, 1979)	(Dean, 1999)
<b>Teoria atrybucji</b> (Kelley i Michela, 1980)	(Dean i Lang, 2008)
<b>Asymetria informacji</b> (Akerlof, 1970; Lofgren, Persson i Weibull, 2002) i <b>teoria sygnałów</b> (Spence, 1973)	(Foss, 2007; Frey, 2006; Nicolau i Sellers, 2010) (Dean i Lang, 2008, s. 49)

Źródło: opracowanie własne.

Punktem wyjścia w tej grupie teorii jest spostrzeżenie, że rynek nie ma charakteru doskonałego – uczestnicy transakcji rynkowych nie posiadają pełnej informacji na temat ważnych dla danej wymiany aspektów. Zagadnienie asymetrii informacji opisane zostało w klasycznych tekstach: na przykładzie rynku samochodów używanych (Akerlof, 1970) czy rynku ubezpieczeniowego (Rothschild i Stiglitz, 1976). Perspektywa ta bywa ważnym odniesieniem dla badaczy nagród, którzy postrzegają je jako sygnały jakości (Nicolau i Sellers, 2010) używane przez przedsiębiorstwa, aby skłonić do zakupu klientów, znajdujących się w sytuacji braku pełnej informacji o produkcji czy usłudze. Według teorii sygnałów:

[...] dostawcy usług i producenci mogą redukować niepewność konsumentów, i postrzegane ryzyko zakupu, poprzez wysyłanie sygnałów dotyczących nieobserwowalnych cech produktów (takich jak niezawodność i dopasowanie do zamierzonych celów). Marka, nazwa, cena, wygląd fizyczny, reputacja sprzedawcy oraz gwarancja mogą być przykładami takich sygnałów (Dean i Lang, 2008, s. 49).

Zgodnie z uzupełniającą powyższe spostrzeżenia teorią atrybucji (Kelley i Michela, 1980), to jednak negatywne opinie mają silniejsze oddziaływanie, gdyż wysyłają bardzo jednoznaczny komunikat (Dean i Lang, 2008, s. 49).

Możliwość wpłynięcia na decyzje zakupowe konsumentów za pomocą nagrody okazuje się bardzo kusząca. Najwięcej danych i analiz doty-

czących wpływu konkretnych nagród na sprzedaż dostarcza literatura dotycząca nagród kulturalnych. Obszar ten jest wyjątkowy, gdyż widać w nim wyraźną zależność między odwołaniem do nagrody i wzrostem sprzedaży książek, płyt czy biletów kinowych<sup>8</sup>. Wyniki badań innych, niepowiązanych z kulturą, obszarów działalności komercyjnej, nie potwierdzają jednak jednoznacznie skuteczności nagród. Trudne okazało się sformułowanie ogólniejszych zasad wychodzących poza przypadki poszczególnych produktów i kampanii reklamowych (Dean, 1999). Prawdopodobnie dlatego ten wątek badawczy nie jest współcześnie

<sup>8</sup> W przypadku Grammy, jednej z czołowych nagród muzycznych, analiza liczby sprzedanych płyt po zdobyciu tego wyróżnienia w początkowym etapie rozwoju kariery artystów pokazała, że Grammy przekłada się na wzrost sprzedaży (Anand i Watson, 2004). Zebrane przez badaczy dane pokazują różnicę pomiędzy poziomem sprzedaży płyt zwycięzcy (Nagroda dla najlepszego artysty) i przegranych (nominowanych, ale nienagrodzonych), różnica ta od 1984 r. rośnie. Przed rokiem 1984 zwycięzcy sprzedawali 306 500 sztuk płyt w trakcie roku, nominowani 205 500 płyt. W okresie po roku 1984 zwycięzcy sprzedawali już 1 289 700 płyt, nominowani jedynie 353 300. Sukces komercyjny zdobywców nagród Grammy autorzy analizy tłumaczą wyeksponowaniem medialnym, wzrostem zainteresowania branży danym zwycięzcą oraz wzmocnionym promowaniem nagrodzonych artystów przez sieci sprzedaży detalicznej. Jak piszą: „w obszarze, w którym trudno przewidzieć reakcje konsumentów na jakość oferty, rezultaty ceremonii wręczania nagród są ważnym wsparciem dla producentów w zrozumieniu, kto i co jest »gorące«” (Anand i Watson, 2004, s. 76). Podobnie badacze nagrody teatralnej Tony Award dowodzą, że w tygodniu następującym po ogłoszeniu wyników przychody nagrodzonej produkcji wra- stają o 12% (Boyle i Chiou, 2009). Nagrody różnią się między sobą m.in. tym, jaka grupa ludzi zasiada w jury. W przypadku nagród filmowych mogą to być konsumenci, koledzy z branży lub eksperci (krytycy filmowi). Badania pokazały, że nagrody różnią się swoją efektywnością, mierzoną wpływem na liczbę sprzedanych biletów, i tak rozumianą efektywność powiązać można właśnie z rodzajem jury (Gemser i in., 2008). W przypadku kina niezależnego najbardziej skuteczne okazały się nagrody, o których przyznaniu decyzje podejmuje eksperci. Z kolei w przypadku produkcji z głównego nurtu nie zauważono istotnych różnic w skuteczności tych trzech rodzajów nagród. Kompozycja składu jury okazuje się zatem ważną zmienną w badaniu skuteczności nagród. Siła sygnału jakości zależy od tego, z jakich źródeł konsumenci czerpią zazwyczaj informacje na temat produktu. Jeśli konsumenci są pod dużym wpływem opinii eksperckich, to należy przyjąć model wyłaniania laureatów oparty na rekomendacji jury eksperckiego, a nie na przykład otwartym internetowym głosowaniu.

Z kolei badania ekonomicznych aspektów Nagród Akademii Filmowej (Nelson i in., 2001) pokazują, że w rezultacie nominacji filmu w kategorii najlepszego aktora i aktorki liczba ekranów, na których pokazywany jest ten film wzrasta o 41,16%, podczas gdy zdobycie Oscara w tej kategorii skutkuje wzrostem o 122,32%. Inne badanie (Deuchert i in., 2005) wpływu Nagród Akademii Filmowej na sprzedaż biletów również potwierdza istnienie zależności pomiędzy nagrodą i zwiększeniem sprzedaży.

kontynuowany. Badacze zwrócili uwagę na inne powiązane problemy, takie jak wpływ celebrytów na wizerunek marki i na decyzje zakupowe konsumentów (Hollensen i Schimmelpfennig, 2013; Spry, Pappu i Cornwell, 2011; Wei i Lu, 2013).

Jak to się zazwyczaj zdarza w zarządzaniu, brak naukowych dowodów na skuteczność jakiegoś działania nie jest dla menedżerów przeszkodą w angażowaniu się w daną praktykę (Rousseau, 2006)<sup>9</sup>. Przykładem może być powstanie i rozwój firm specjalizujących się w wyróżnianiu wyrobów przedsiębiorstw, które są tym zainteresowane. W Polsce najbardziej znane to godło Teraz Polska, Laur Konsumenta czy Premium Brands. Chociaż badania nie potwierdzają jednoznacznie pozytywnego, istotnego wpływu nagród na sprzedaż, to materiał przedstawiony w mojej książce pokazuje, że nagrody na stałe zagościły w niezbędniku praktyków marketingu i public relations. W badaniach skupiłem się właśnie na tym, jak postrzegana jest istotność nagród i jak wpływa ona na praktykę nagradzania, a nie na mierzeniu i udowadnianiu efektywności nagradzania w kategoriach zwrotu z inwestycji. Pokazują za to, że atrakcyjności nagradzania nie można sprowadzić do wpływu na sprzedaż, gdyż wyróżnienia oferują różnym grupom interesariuszy wiele innych korzyści.

Badacze pochylili się także nad problemem roli nagród w budowaniu reputacji organizacji. Jest to inny, bardziej ogólny – bo dotyczący całych organizacji, a nie poszczególnych produktów i usług – wariant pytania badawczego o wpływ na decyzje zakupowe konsumentów. Odwoływanie się organizacji do nagród i wyróżnień przedstawiane jest w literaturze jako sposób na kształtowanie percepcji danej organizacji w oczach różnych grup interesariuszy. Wpływ nagród na reputację oraz wizerunek organizacji badany był przede wszystkim w obszarze uczelni

---

<sup>9</sup> Klasycznym przykładem skutecznego odwołania w reklamie do nagrody była kampania samochodu LeSebre, produkowanego przez General Motors, z 1980 roku. Przykład nie pochodzi z badań naukowych, lecz z artykułu opublikowanego w „Wall Street Journal”, gdzie powiązано wzrost sprzedaży tego modelu o 40% z kampanią reklamową, której głównym punktem było odwołanie do nagrody za najbardziej niezawodny amerykański samochód 1980 roku. Także w trakcie swoich badań spotykałem się ze stwierdzeniami, wypowiedzianymi przez menedżerów, o skuteczności jakiejś konkretnej nagrody; tak było chociażby w przypadku menedżera marketingu jednego z czołowych przedsiębiorstw w swojej branży, który powiedział mi, że co roku „wykupuje” Laur Konsumenta, gdyż w przypadku oferowanych przez jego przedsiębiorstwo produktów widzi pozytywne skutki wykorzystania tego wyróżnienia w komunikacji.



wyższych, ze szczególnym uwzględnieniem szkół biznesu. Część badaczy skupia się na krytyce praktyki nagradzania (rankingów, akredytacji, certyfikacji)<sup>10</sup>. Wpływ nagród na organizacje analizowany był także na przykładzie branży motoryzacyjnej. Z tych badań dowiadujemy się, że skumulowane wyróżnienia w konkursach certyfikacyjnych przekładają się na zwiększone zdolności przetrwania organizacji (Rao, 1994). Nagrody, które stały się przedmiotem mojego badania, można zaliczyć właśnie do tej kategorii, czyli do wyróżnień, których używają przedsiębiorstwa, aby sygnalizować swoim interesariuszom swoją jakość, wyjątkowość lub inne wartości.

Z punktu widzenia zarządzania bardzo interesującą kategorią są też nagrody technologiczne, na przykład za innowacje, jak choćby

---

<sup>10</sup> Interesujący tekst (Devinney, Dowling i Perm-Ajchariyawong, 2008) na temat rankingów szkół biznesowych dziennika „Financial Times” pokazuje, jak publikowanie tego zestawienia wpływa na wzrost przewagi konkurencyjnej uczelni. Według zaprezentowanych badań ranking FT dawał przewagę konkurencyjną uczelniom, które jako pierwsze znalazły się w czołówce. Szkoły dołączające do zestawienia później, w znacznie mniejszym stopniu mogły skorzystać z możliwości budowania przewagi konkurencyjnej na bazie rankingu. Obserwacja dynamiki zmian pozycji w rankingu pokazuje, że pierwsze miejsca są bardzo stabilne; zmiany, które tam zachodzą są powolne i niewielkie. Za to dół zestawienia charakteryzuje się dużą dynamiką. Powiązane jest to z kryteriami, na których bazuje ocena szkół biznesowych; w większości przypadków brane są pod uwagę czynniki strukturalne, których wiele szkół nie jest w stanie zmienić. Inny nurt badań podkreśla negatywne skutki prób podnoszenia pozycji na międzynarodowym rynku edukacji menedżerskiej za pomocą akredytacji i rankingów szkół biznesowych (Ehrensals, 2008; Wedlin, 2007). Teksty te bazują na różnym materiale i prezentują cały wachlarz krytycznych interpretacji, jednak na pewnym poziomie wspomniane prace są dość podobne. Obaj autorzy podkreślają uniformizację i zawołowaną kontrolę działań niezależnych jednostek (szkół biznesowych) przez podmioty zewnętrzne (instytucje akredytujące i administrujące rankingami). Reprezentatywnym przykładem takiego podejścia może być artykuł o wymownym tytule *Rola rankingów w kodyfikowaniu biznesu* (Wedlin, 2007). Bazując na analizie przypadków trzech szkół biznesowych, Wedlin pokazuje, że rankingi, poprzez przyjęte kryteria oceny, ujednolicają wizję dobrej szkoły biznesowej; decydują, które elementy programów są istotne; oraz wpływają homogenizująco na sposób pracy osób zatrudnionych w tych organizacjach. Efektem rankingów jest zatem dostosowywanie się poszczególnych uczelni do jednej matrycy. Proces uniformizacji wieńczony jest uzyskaniem legitymizacji danej organizacji edukacyjnej jako szkoły biznesowej na arenie międzynarodowej. Starania o dobrą pozycję w rankingach ma podwójny charakter: z jednej strony jest to dążenie do budowania reputacji, z drugiej natomiast uczelnie motywuje chęć przynależenia do wyodrębnionego i rozpoznawalnego pola organizacyjnego. Rankingi zatem „czerpią władzę i legitymizację nie z umiejętności adekwatnego odzwierciedlenia obrazu danej organizacji i jej statusu, ale ze swojej roli w kształtowaniu przestrzeni społecznej, w której te organizacje są zanurzone, oraz ze społecznego wyróżnienia, którego dostarczają” (Wedlin, 2007, s. 37).

Ansari X Prize (Kay, 2011; 2012)<sup>11</sup> czy nagrody w dziedzinie wzornictwa przemysłowego (Gemser i Wijnberg, 2002)<sup>12</sup>. Te silnie powiązane z działalnością komercyjną wyróżnienia są niestety bardzo słabo opisaną grupą. Jak widać, w centrum zainteresowania badaczy akademickich znajdują się różne rodzaje skuteczności nagród, takie jak wpływ na zachowania pracowników i klientów. Dziwić może zatem fakt, że tak mało uwagi poświęcono badaniu porażek nagradzania. Jedyne znaleziony tekst na ten temat pokazuje, że jest to potencjalnie interesujące zagadnienie (McLaren i Mills, 2008)<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Ansari X Prize (Kay, 2011; Kay, 2012) to jedna z tzw. nagród motywacyjnych (*inducement prize*), które mają zachęcać ludzi i organizacje do bardzo konkretnych działań, promowanych przez administratora nagrody. W przypadku Ansari X Prize celem jest rozwój przemysłu kosmicznego w sektorze prywatnym. Była to nagroda dla pierwszej organizacji pozarządowej, która wprowadzi statek kosmiczny na wysokość 100 kilometrów dwa razy w ciągu dwóch tygodni. Wysokość nagrody wynosiła 10 milionów dolarów. Ufundowana została na wzór nagród motywacyjnych z początku XX wieku, które wspierały rozwój przemysłu lotniczego (Ansari X PRIZE: <http://space.xprize.org/ansari-x-prize> [dostęp: 2.04.2014]). Nagrody przyznawane za innowacje technologiczne, na przykład Ansari X Prize (Kay, 2011), różnią się od typowych działań z zakresu badań i rozwoju – takich jak granty badawczo-rozwojowe, zamówienia publiczne, czy komercyjne projekty R&D – gdyż „zazwyczaj nie dostarczają finansowania działań badawczo-rozwojowych z góry, wyznaczają precyzyjne terminy [...] W tych warunkach propozycje niskokosztowe i szybkie dochodzenie do rozwiązania może być ważniejsze, niż kryteria projektowe i rozwojowe” (Kay, 2011, s. 363). Luciano Kay, bada w jaki sposób nagrody wpływają na motywację uczestników takich konkursów oraz jak formuła konkursowa wpływa na powstające innowacje (Kay, 2011; 2012). Wyniki jego badań pokazują na przykład, że dzięki konkursom do działań badawczo-rozwojowych przystępują niekonwencjonalni gracze, na co dzień niedziałający w obszarze, którego dotyczy nagroda, podejmujący ryzyko chętniej niż główne podmioty w danej branży. Dzięki nagrodom za innowacje technologiczne nowi gracze mają więc szansę wejść w sektory zdominowane wcześniej przez kilka silnych podmiotów; dodatkowo, niekonwencjonalni uczestnicy takich konkursów wnoszą do środowiska świeże idee.

<sup>12</sup> Nagrody te równie dobrze trafić by mogły do kategorii nagród kulturalnych, gdyż są nagrodami za kreatywną pracę twórczą. Przypisałem je jednak do tej kategorii, że względu na jej silne powiązanie z projektami R&D w przedsiębiorstwach.

<sup>13</sup> Wyjątkiem pod tym względem jest publikacja analizująca przypadek nieudanych nagród przyznawanych podczas konferencji Atlantic Schools of Business (McLaren i Mills, 2008). Podczas tej konferencji wybierane i wyróżniane są referaty, w podziale na kilka kategorii. Odpowiadając na pytania o postrzeganą wartość tej nagrody, uczestnicy odwoływali się do małej selektywności i niewielkich rozmiarów konferencji i wskazywali, że nagroda nie jest według nich żadnym wyróżnieniem – wręcz odwrotnie. McLaren i Mills pokazują, że w nagradzaniu dochodzi do ciągłego przepływu kapitału symbolicznego pomiędzy zaangażowanymi stronami, kiedy jednak brakuje początkowego kapitału, który mógłby legitymizować nagrodę, przez odbiorców postrzegana jest ona jako bezwartościowa. Niestety, badacze nie pod-

Jak zasygnalizowałem wcześniej, większość prac badawczych dotyczy nagród literackich i innych artystycznych. Spostrzeżenie to pozwoliło wybrać dla niniejszej pracy unikalny obszar badawczy: nagrody biznesowe, a konkretnie te przyznawane największym spółkom giełdowym w Polsce. Dzięki skupieniu się na nagrodach biznesowych, chciałem uniknąć badania eksplorowanego już wcześniej przez innych obszaru.

Dla badaczy akademickich jednym z najłatwiej dostępnych obszarów badawczych jest świat nauki. Poprzez codzienne funkcjonowanie w środowisku akademickim dostrzegamy wiele problemów, które prowadzą nas do formułowania pytań badawczych. Dodatkowo, zbieranie materiału empirycznego we własnym środowisku jest zazwyczaj ułatwione dzięki posiadanym już znajomościom, wiedzy na temat organizacji, łatwemu dostępowi do dokumentów i innym czynnikom. Tym tłumaczyć można relatywnie dużą liczbę publikacji na temat nagród ze świata akademickiego. Badania poświęcone były, między innymi, akredytacjom szkół biznesowych, takim jak AACSB<sup>14</sup> (Ehrensals, 2008; Mills, Seipel i Benson, 2012; Romero, 2008), a także rankingom, które według badaczy prowadzą do izomorfizmu i stopniowego upodabniania się szkół biznesu (Wedlin, 2007). Inne publikacje skupiają się na nagrodach dla samych uczonych – np. nagrody za najlepsze referaty przyznawane podczas konferencji szkół biznesowych (McLaren i Mills, 2008) czy nagrodach środowiska socjologicznego (Best, 2008). Badacze z nauk przyrodniczych także zainteresowali się zjawiskiem nagród (Brawer, Steinert, St-Cyr, Watters i Wood-Dauphinee, 2006). W jednym z artykułów (Araujo, Ghiya, Calugar i Popovic, 2014) dowodzi się, że na decyzję o przyznaniu federalnej nagrody za najlepszy artykuł naukowy wpływa nie tylko ocena samego tekstu, ale też to, w jakim czasopiśmie został opublikowany.

Nagrody z dziedziny kultury i sztuki są zdecydowanie najlepiej przebadanym zbiorem. Pierwszy nurt tworzy humanistyka (literaturoznawstwo, teatrologia) – tutaj czołowym opracowaniem jest bez wątpienia erudycyjna książka Jamesa Englisha (2013). W drugim nurcie, eko-

---

pierają swoich badań wystarczającym materiałem empirycznym, aby móc wysnuć wnioski, które – chociażby przez analogię – mogłyby zostać użyte w badaniach porównawczych.

<sup>14</sup> Association to Advance Collegiate Schools of Business International.

nomiczno-biznesowym, w wielu artykułach analizowane zostały poszczególne przypadki nagród lub typów wyróżnień, takie jak:

- nagrody filmowe ogólnie (Gemser, Leenders i Wijnberg, 2008) oraz na przykładzie Oscarów (Deuchert, Adjamah i Pauly, 2005; Nelson, Donihue, Waldman i Wheaton, 2001);
- nagrody muzyczne na przykładzie dwóch wyróżnień o odmiennym charakterze: masowej nagrody Grammy (Anand i Watson, 2004) oraz Konkursu Muzycznego im. Królowej Elżbiety w Brukseli (Glejser i Heyndels, 2001);
- nagrody literackie, na przykładzie nagrody Bookera (Anand i Jones, 2008; Squires, 2007), zbioru kanadyjskich nagród literackich (Percy, 2010) czy europejskich nagród literackich (Squires, 2004);
- nagrody teatralne, na przykładzie nagrody Tony (Boyle i Chiou, 2009);
- nagroda Pulitzera dla dziennikarzy (Logan i Sutter, 2004). Zaliczyłbym ją do publikacji na temat nagród kulturalnych czy artystycznych ze względu na to, że jest to nagroda za pracę twórczą oraz jest ściśle związana z branżą wydawniczą, podobnie jak nagrody literackie.

Do powyższego zestawienia dodałbym badania bazujące na analizie zbioru różnych nagród z zakresu sztuki i kultury (Ginsburgh, 2003).

Można dopatrywać się dwóch podstawowych przyczyn popularności nagród z dziedziny kultury. Po pierwsze, nagrody te są najbardziej medialnie wyeksponowane, przez co znane zarówno badaczom, jak i odbiorcom badań. Nominacje, ogłoszenie nagrodzonych czy skandale związane z nagrodami są ważnym materiałem wypełniającym łamy gazet i inne przekazy medialne. Jak pokazują przywołane wyżej badania, nagrody te często są projektowane tak, jakby były jedynie pretekstem do stworzenia wydarzenia medialnego. Ich popularność współwystępuje z medialną popularnością uczestników wydarzeń: są to aktorzy, muzycy, artyści, dziennikarze, reżyserzy, politycy czy po prostu osoby znane z tego, że są znane, czyli celebryci. Medialne życie nagród kulturalnych dostarcza bogatego materiału empirycznego.

Jest jeszcze inny element, który powoduje, że wyróżnienia w sektorze kultury spotykają się z żywą reakcją komentatorów, w tym ze środowiska naukowego. W nagrody kulturalne wpisany jest konflikt pomiędzy sztuką i komercją, tarcie pomiędzy tym, co wzniosłe i unikalne, a tym, co masowe. Twórcy kultury i krytycy uważają rozpowszechn-

nienie się nagród kulturalnych w XX wieku za coś narzuconego z zewnątrz, efekt rozwoju społeczeństwa konsumpcyjnego, „a więc takiego, które pojmuje osiągnięcia artystyczne jedynie w kategoriach gwiazdorstwa czy też sukcesu i które w szybkim tempie zastępuje bogaty i różnorodny świat kultury płytką i jednorodną McKulturą” (English, 2013, s. 30)<sup>15</sup>. To zainteresowanie ekonomicznymi aspektami kultury ma dwojaki charakter. Jedni, głównie przedstawiciele sztuki, jak to pokazuje English, widzą zagrożenie w połączeniu mechanizmów rynkowych i sztuki. Drudzy, np. badacze z dziedzin ekonomii i zarządzania, doceniają kulturę jako sektor ściśle powiązany z gospodarką. W Polsce ruch ten wspierany jest chociażby przez działalność Narodowego Centrum Kultury, które wydało książkę Englisha w serii pod wiele mówiącym tytułem *Kultura się liczy!* i wspiera inicjatywy promujące przemysł kultury (Klasik, 2012). Dzięki istnieniu konfliktu wpisanego w nagrody kulturalne dialog na temat tego rodzaju wyróżnień jest żywy, a zjawisko to – najlepiej opisane.

Przegląd literatury uwzględnił wyłącznie wyniki badań opublikowanych w języku angielskim, co może zostać potraktowane jako ograniczenie<sup>16</sup>. W trakcie swoich poszukiwań nie natrafiłem jednak na rodzimą literaturę poświęconą tematowi nagród biznesowych. Z dużą dozą pewności mogę stwierdzić, że nagrody biznesowe nie stały się wyodrębnionym obszarem badawczym. Jak pokazuje przegląd literatury anglojęzycznej, nawet na arenie międzynarodowej nurt ten jest we wczesnej fazie kształtowania się. Z przeglądu literatury wylania się istotne spostrzeżenie: chociaż badania na temat nagród prowadzone są głównie w ramach nauk ekonomicznych i dyscypliny zarządzania, to większość z tych badań koncentruje się na nagrodach z sektora kultury. W związku z tym zaprezentowana w tej książce analiza nagród spoza tego sektora nabiera szczególnej wartości, gdyż przyczynia się do wypełnienia luki badawczej. W ramach nauk o zarządzaniu i organizacji analizy dotyczące nagradzania pojawiają się w literaturze z zakresu marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, teorii organizacji i krytycznych stu-

---

<sup>15</sup> Chociaż cytat ten pochodzi z książki Jamesa Englisha, to sam autor przeciwstawia się tej tezie, referuje ją jedynie, aby pokazać dominującą percepcję nagród kulturalnych.

<sup>16</sup> Fakt, że publikacje powstały w języku angielskim, nie oznacza w dzisiejszej nauce, że literatura ta reprezentuje jedynie grono anglosaskich tradycji akademickich.

diów zarządzania. Prezentowana w książce propozycja teoretyczna jest wkładem w rozwój dwóch ostatnich nurtów.

Jak pokazuje literatura, w badaniu nagród trudno jest uciec od wartościowania i od własnych założeń aksjologicznych. Zwykle wyraźnie podkreślane były pozytywne albo negatywne skutki wyróżnień. Jeden nurt krytykuje upowszechnienie się szablonów i utratę autonomii podmiotów nagradzanych. W drugim, sympatyzującym nurcie, zauważa się, że nagrody są wcieleniem podzielanych standardów, idei i sposobu rozumienia doskonałości, a także pokazują, co jest uważane w danym środowisku za wartościowe i ważne. W metodologii badań jakościowych podkreśla się wagę uświadomienia sobie własnych założeń, z którymi przystępuje się do badań, konieczność bycia otwartym na zmianę tych założeń, i jednocześnie potrzebę zakomunikowania ich czytelnikom. Jako badacz nagród, w efekcie realizacji tego projektu zrewidowałem własne poglądy na zgłębiany temat. Do projektu przystąpiłem z pozycji krytycznej, postrzegając nagrody jako podejrzane i szkodliwe. Później zauważyłem jednak, że nagrody mają duży potencjał emancypacyjny. W rezultacie książka zawiera obie perspektywy, gdyż nagroda, jako instytucja, może być zarówno zgubna dla organizacji i jednostek, jak i wzmacniać ich dążenia do osiągnięcia własnych celów. W tym sensie moje badania wpisują się w wieloparadygmatyczną wizję zarządzania (Sułkowski, 2004; 2012a).

---

## NOTA METODOLOGICZNA

---

### O interdyscyplinarności metodologicznej, teoretycznej i stylu

---

Realizując ten projekt, poruszałem się po pograniczach antropologii, zarządzania i teorii organizacji. Badacze wychodzący poza główny nurt jednej dyscypliny akademickiej powinni bardziej szczegółowo tłumaczyć swoje decyzje i działania, niż ci, którzy tam pozostali. Umożliwia to lepszy dialog między różnymi obszarami nauki. Celem tego rozdziału jest wyjaśnienie, w których miejscach tego interdyscyplinarnego projektu priorytety jednej dyscypliny musiały ustępować innym. Pokazuję, że przyjąłem pytania badawcze charakterystyczne dla teorii organizacji, jednocześnie użyłem metod etnograficznych i odwoływałem się do koncepcji antropologicznych, ale za punkt wyjścia przyjąłem te elementy antropologii, które są już w zarządzaniu uznane. W przypadku projektów interdyscyplinarnych, jeszcze bardziej niż normalnie, metodologia, użyte teorie i sposób budowania reprezentacji, jeśli interpretowane są wyłącznie na bazie reguł jednej dyscypliny, mogą być opacznie rozumiane. Czytelnikowi należy się przewodnik po tych decyzjach i przyjętych założeniach.

Wraz z oddalaniem się od własnego akademickiego gniazda zanika komfort tworzenia w środowisku podzielającym oczekiwania, kierującym się niedyskutowanymi, zinternalizowanymi regułami. Często dopiero wycieczki w inne obszary akademickie uświadamiają istnienie wielu wewnątrzdyscyplinarnych reguł organizujących działanie, które normalnie pozostają niezauważane. Sam postrzegałem kiedyś antropologię jako pełną różnorodnych praktyk, sprzeczności i zażartych

krytyk. Jednak przekraczając granice dyscyplin, uświadamiałem sobie, że ta wielorakość podszyta była grubą warstwą przytulnej homogeniczności.

Uszczegółowienia wymaga jednak moje rozumienie dyscyplin akademickich. Sposób, w jaki piszę o nich w tym rozdziale, może budzić zastrzeżenia, gdyż jest dość esencjalizujący. Chciałbym jednak podkreślić, że prezentowane tutaj konstrukcje dyscyplin nie są odbiciem „realnie istniejących” bytów, a raczej mojej ich wizji, ukształtowanej przez szereg działań, takich jak formalne i koleżeńskie recenzje, zapoznanie się z procedurą awansów naukowych, poddawanie się ocenie okresowej, wysłuchiwanie porad. Ta subiektywna wizja dyscyplinarności i interdyscyplinarności wpływała na moje decyzje i zmateriałizowała się w postaci tej książki. W tym sensie jest ona bardzo realna, i tak należy interpretować ocierający się o reifikację sposób pisania o antropologii i o zarządzaniu.

Moim dyscyplinarnym gniazdem jest antropologia społeczno-kulturowa, jednak od kilku lat funkcjonuję w ramach innych dyscyplin. Instytucjonalnie przypisany jestem do nauk o zarządzaniu, za swój nowy intelektualny habitat uważam natomiast, węższą niż zarządzanie, teorię organizacji. Jest to podwójnie peryferyjna pozycja. Z jednej strony, to co robię – ze względów politycznych, ale też merytorycznych – nie jest pełnoprawną antropologią. Głównie dlatego, że w wielu swoich decyzjach badawczych kierowałem się regułami funkcjonującymi w zarządzaniu, a konkretniej tym, co udało mi się odkodować – bo przecież najważniejsze zasady wcale nie są eksternalizowane. Te istotne wpływy zarządzania oddaliły mnie i tę pracę od antropologii, jednak wciąż wiele elementów łączy mnie i tę pracę z „matką”. Najważniejsze z nich to prowadzenie badań etnograficznych, przywołanie teorii rytuału, daru i honoru. Te antropologiczne elementy, połączone z moim wykształceniem, oraz wtórna, i zapewne niepełna, socjalizacja do zasad nowej dyscypliny plasują mnie też poza głównym nurtem zarządzania. Zdecydowałem się jednak na tę podwójną peryferyjność, wierząc, że działanie na pograniczach jest wzbogacającym intelektualnie ćwiczeniem. Rozterki i problemy, które tutaj przedstawiam, znane są też innym badaczom interdyscyplinarnym. Chciałbym się tu odnieść do dwóch najważniejszych zagadnień: różnorodności działań interdyscyplinarnych i problemów z oceną prac interdyscyplinarnych.

Pod pojęciem interdyscyplinarności kryją się działania tak odmienne, że niektórzy badacze dostrzegli potrzebę uporządkowania ich w po-



staci taksonomii. W efekcie przyjęło się odróżniać wielodyscyplinarność, interdyscyplinarność i transdyscyplinarność. Pierwsza – wielodyscyplinarność czy multidyscyplinarność<sup>1</sup> – polega na łączeniu głosów różnych dyscyplin w sposób, który nie przekracza ich granic. Poprzez zestawienie i kontrastowanie kilku perspektyw, np. w tematycznym tomie zbiorowym, osiąga się efekt wielodyscyplinarny. Autorzy występują jedynie w multidyscyplinarnym kontekście, sami nie wykonują wysiłku łączenia różnych obszarów. Kiedy jednak „integracja i interakcja stają się proaktywne, przekraczana jest granica między multidyscyplinarnością i interdyscyplinarnością” (Klein, 2010, s. 18). Właściwa interdyscyplinarność polegała będzie zatem na łączeniu i mieszaniu podejść, scalaniu problemów i pytań różnych dyscyplin. Właśnie to podejście zastosowałem w niniejszej pracy. Trzecie zjawisko, transdyscyplinarność, opisuje „wspólny system aksjomatów, który przekracza wąskie dyscyplinarne światopoglądy i oferuje nadrzędną syntezę” (Klein, 2010, s. 24). Kryteria te spełniają logika, ogólna teoria systemów, strukturalizm, cybernetyka. W bardziej współczesnym wydaniu będą to te nurty, które cechuje transgresja i krytyczne podejście, jak na przykład studia nad płcią kulturową. Nurty te często podważają samą dyscyplinarność i stają się antydyscyplinarne.

Interesująca mnie teoria organizacji również bywa wymieniana jako transdyscyplinarna dziedzina wiedzy, jednak w polskim kontekście znajduje się ona pod silnym instytucjonalnym i intelektualnym wpływem zarządzania, które ją dyscyplinuje. W efekcie, choć dziedzina ta ma potencjał transdyscyplinarny czy nawet antydyscyplinarny, wiele działań badawczych tworzących ją postrzeganych jest jako klasycznie interdyscyplinarne. Zakładam, że moje badania, z opisanych powyżej powodów, często traktowane będą jako interdyscyplinarne. A jako takie, stwarzają interesujący problem: w odniesieniu do jakich kategorii i której dyscypliny powinny być poddawane krytyce.

Ocena badań interdyscyplinarnych to ważny i kontrowersyjny problem. Jak sugerują badacze tego zjawiska, „ocenie prac interdyscyplinarnych jest bardzo skomplikowane [...] wymaga nowych modeli ewaluacji i nowych »kultur dowodzenia«, które wyłaniają się z przedsięwzięć interdyscyplinarnych” (Jacobs i Frickel, 2009, s. 52). Autorzy zauważyli, że wśród osób oceniających projekty interdyscyplinarne

---

<sup>1</sup> W literaturze funkcjonują obie wersje tłumaczenia angielskiego terminu *multidisciplinarity*.

występuje wyraźna tendencja do „pozostawania w ramach stylów epistemologicznych i kryteriów oceny własnej dyscypliny” (Jacobs i Frickel, 2009, s. 53). W efekcie interdyscyplinarne działania badawcze zazwyczaj oceniane są jako słabsze niż te wewnątrzdyscyplinarne. Z własnego doświadczenia wiem, że problem doboru odpowiednich kryteriów dotyczy nie tylko oceniających z zewnątrz, ale także samego zaangażowanego w przedsięwzięcie niejednoznacznie dyscyplinarnie. Ciągłe musiałem podejmować decyzje, w odniesieniu do jakich kryteriów mam ustalać standardy, których chcę się trzymać. Jerry Jacobs i Scott Frickel proponują, że dla proceduralnej uczciwości powinno się nie tyle odrzucać autonomię dyscyplinarne, ile „wiedzieć, kiedy zrezygnować z jednego zestawu standardów dyscyplinarnych na rzecz innych” (Jacobs i Frickel, 2009, s. 53). Myślę, że zasada ta zawiera w sobie zbyt daleko idące uproszczenie. Sugeruje, że ocenianie może i powinno być zerojedynkowym przeszkakiwaniem pomiędzy kryteriami poszczególnych dyscyplin. W swoich badaniach musiałem jednak podejmować bardziej złożone decyzje niż proste przełączanie się pomiędzy „czystymi” formami różnych dyscyplin. W dalszej części rozdziału pokazuję, w jaki sposób łączyłem zarządzanie i antropologię. Jakie dylematy, obawy i nadzieje wpłynęły na wybór metod, teorii, a nawet stylu pisania.

Interakcja między zarządzaniem i antropologią odbyła się na czterech podstawowych poziomach: metodologicznym, teoretycznym, pytań badawczych, stylu pisania. Pierwszy wybór z jakiego chcę zdać relację, dotyczył metodologii. Jeśli przyjmie się za podstawowy podział na metody ilościowe i jakościowe, to moje badania są przykładem tych drugich. Jest to jednak zbyt ogólna kategoria, żeby dała czytelnikowi dostateczny obraz działań, w wyniku których sformułowane zostały wnioski. Niewystarczającym zawężeniem jest też dopowiedzenie, że przeprowadziłem badania etnograficzne wśród osób zaangażowanych w nagradzanie biznesowe w Polsce. Wydaje się, że tylko antropolodzy, i to ci z głównego nurtu, cieszą się tak dużym paradygmatycznym komfortem, że nie widzą konieczności tworzenia bardziej szczegółowych opisów metodologii.

Dzięki podzielanemu paradygmatowi, a szczególnie zrozumieniu, że badania terenowe są długotrwałym, dynamicznym, nieplanowanym w szczegółach procesem, w wielu publikacjach antropologicznych wystarczającym opisem metodologii jest wspomnienie, gdzie i jak długo prowadzony był projekt (słowo *fieldwork* nie jest wtedy nawet poprzedzane terminami *ethnographic*, *anthropological*). Na przykład arty-

kuły publikowane w „American Ethnologist” rzadko mają oddzielną sekcję poświęconą metodologii; temat ten jest zazwyczaj prezentowany zwięźle, jak w przykładzie tekstu Wenzela Geisslera, w którym czytamy: „Bazuję głównie na kilkuletnich badaniach terenowych w afrykańskim mieście z dużym odsetkiem nosicieli HIV wśród mieszkańców [...]” (Geissler 2013, s. 16). W tym samym czasopiśmie spotkać można także bardziej rozbudowane opisy badań; musi ku temu być jednak powód, jakaś nietypowa charakterystyka projektu. Jak w przykładzie tekstu Yarimara Bonilla i Jonathana Rosa (2015), przedstawiającego media społecznościowe jako teren badawczy i wprowadzającego termin *hashtag ethnography*. To bardzo znaczący przykład, gdyż antropologiczne – no właśnie – *rozważania* metodologiczne dotyczą głównie tego, co jest terenem badawczym i jaka jest rola badacza. A nie, jak w przypadku tekstów tworzonych przez etnografów funkcjonujących poza antropologią, dość technicznej relacji z działaniami. Wynikać to może z faktu, że klasyczne badania terenowe (*fieldwork*) dla wielu antropologów polegają na długotrwałym (rocznym lub dłuższym) i nieprzerwanym przebywaniu z badaną grupą lub zajmowaniu się w ten sposób wybranym zagadnieniem<sup>2</sup>.

Antropolodzy powiedzą, że „prowadzili badania”, poza antropologią często spotykałem się z kolei ze stwierdzeniem, że ktoś „przeprowadził badanie”. Dla antropologów badania to proces niedefinitywny, który nie doprowadza do sformułowania ostatecznych odpowiedzi (stąd „prowadzili” – tryb niedokonany), jednocześnie jest to proces złożony, angażujący całościowo, nie jest to jedynie zaaplikowanie instrumentu badawczego według wcześniej ustalonego planu (stąd „badania” – liczba mnoga). W sytuacji tak intensywnego i – ze względu na długość – trudnego do dokładnego zaplanowania kontaktu z badanym terenem, opis działań, wykorzystanych technik, narzędzi (np. kwestionariusza) czy doboru próby staje się trudny. Nawet gdyby powstał, wniósłby

<sup>2</sup> Odróżniam te dwa rodzaje bycia w terenie 1) przebywanie w jednej lokalizacji i 2) zajmowanie się wybranym zagadnieniem, gdyż antropologia kojarzona jest, ze względu na swoje początki, z zanurzeniem w jednej lokalizacji (wiosce), podczas gdy zdarza się, że współcześni antropolodzy skupiają się nie tyle na jednej lokalizacji czy grupie, ile na problemie i badając go, wychodzą poza jedno miejsce. Na określenie tego typu badań George Marcus zaproponował termin *multi-sited ethnography* (tłumaczony jako etnografia wielostanowiskowa albo wielomiejscowa). Takie badania też mogą zdobyć w oczach antropologów status solidnego *fieldworku*, jeśli prowadzone są właśnie w nieprzerwany sposób przez długi okres.

niewiele, gdyż niemożliwe jest klarowne zdanie relacji ze wszystkich działań w sposób porównywalny z innymi projektami. W rezultacie opis metodologii sprowadzić można do wzmianki na temat długości i miejsca prowadzenia *fieldworku*.

Bardziej rozbudowane refleksje metodologiczne w antropologii dotyczą specyficznych problemów dla danego projektu, terenu, problemu badawczego czy osoby badacza lub badaczki. Będą to dyskusje na temat podstaw wiedzy antropologicznej (Kaniowska, 2011; Brocki, 2011; Rakowski, 2011), polityki i teorii (Halemba, 2011), zagadnienia terenu badawczego i jego granic oraz etyki (Bielenin-Lenczowska, 2011), emocji i intymności (Stanisz, 2011), tożsamości (Schmidt, 2011), relacji władzy (Bloch, 2011)<sup>3</sup>. Nawet gdy antropolodzy wydadzą książkę zatytułowaną *Fieldnotes* (Snajek, 1990), jej lektura nie przekłada się bezpośrednio na skuteczniejsze, lepsze prowadzenie notatek terenowych czytającego, gdyż autorzy nie udzielają instrukcji. Lektura jest jednak atrakcyjna, gdyż pogłębia samoświadomość badacza. Sprawia, że zdaje sobie sprawę, jak złożonym i problematycznym zagadnieniem jest zwykle notowanie obserwacji i doświadczeń z terenu.

Moje badania nie były klasycznym *fieldworkiem*. Rozciągnięte były co prawda na okres od roku 2011 do 2015, nie były jednak *nieprzerwanym kontaktem z terenem*. Dzieliłem czas między dydaktykę, prace administracyjne, inne badania i publikowanie. Moje działania badawcze możliwe są zatem do skatalogowania i opisanie. Taką bardziej techniczną relację metodologiczną prezentuję w kolejnej części tego rozdziału, gdzie piszę, jakie materiały zebrałem, ile stron dokumentów przeanalizowałem, jakich obliczeń dokonałem, jakie wywiady i z kim prowadziłem, skąd wynika liczba wywiadów, kiedy i gdzie prowadziłem obserwacje uczestniczące. Tutaj charakteryzuję bardziej ogólne założenia, a szczególnie to, do jakiego rozumienia etnografii się odwołuję.

Etnografia zrobiła dużą karierę poza antropologią społeczno-kulturową. Zaryzykowałbym stwierdzenie, że jeśli weźmie się wszystkie osoby prowadzące badania etnograficzne w poszczególnych naukach społecznych, poza antropologią, to będzie ich więcej, niż wszystkich

---

<sup>3</sup> Sięgam tu po teksty wydane w jednej pracy zbiorowej (Buliński i Kairiski, 2011), w której polscy antropolodzy i antropolożki piszą o badaniach terenowych. Pojawiające się tam tematy dobrze odzwierciedlają dyskusje toczące się w szerszym, międzynarodowym środowisku antropologicznym. Redaktorzy tego tomu to antropolodzy z uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu zaangażowani w „klasyczne” badania terenowe w Ameryce Południowej.

antropologów (a przynajmniej liczba ta zaskoczy wielu antropologów). Tę asymetrię można dodatkowo zwiększyć, dodając wszystkich badaczy rynku, projektantów, konsultantów biznesowych wykorzystujących metody etnograficzne w kontekście komercyjnym. W większości tych przypadków jest to jednak dość specyficzne rozumienie etnografii, traktujące ją jako jedną z metod jakościowych – narzędzie do zbierania danych empirycznych. Takie rozumienie etnografii zaprezentowane jest między innymi w podręczniku Hammersleya i Atkinsona (2000), w którym autorzy podkreślają, że główną cechą etnografii jest prowadzenie badań w naturalnym kontekście. Odróżnia to etnografię od innych metod, takich jak na przykład zogniskowane wywiady grupowe odbywające się w specjalnie do tego zaprojektowanych salach. Przebywanie w naturalnym dla uczestników badania kontekście daje etnografom możliwość zbierania różnorodnych danych. Za szczególnie cenne uważa się uzupełnianie wypowiedzi uczestników badania o dane obserwacyjne. Taka etnografia zaczęła być ceniona w wielu kręgach za swoje możliwości eksploracyjne. Kiedy zjawisko jest mało znane, użycie etnografii staje się uzasadnione. Innym celem wykorzystania etnografii może być chęć spojrzenia w nowy sposób na dobrze już znane zjawisko. Charakteryzujące tę metodę zanurzenie w kontekście oraz otwarcie na ewolucję pytań ma powodować, że badacze nie będą powielać utartych schematów wyjaśniania i interpretowania zjawiska.

Spełniłem bazowe warunki takiej etnografii: głównym miejscem i czasem prowadzenia badań były ceremonie wręczania nagród oraz towarzyszące im wydarzenia (konferencje, bankiety), a zgromadzone dane empiryczne zawierają mieszankę obserwacji i rozmów. Oprócz tych wąsko rozumianych badań „etnograficznych”, przeprowadziłem też rozmowy, które odbywały się poza ścisłym kontekstem nagradzania (np. w kawiarni, stali konferencyjnej); można by je nazwać, dla odróżnienia od etnografii, indywidualnymi wywiadami swobodnymi<sup>4</sup>. Kolejną ważną grupą danych empirycznych, oprócz etnograficznych i wywiadów swobodnych, były dokumenty nagradzanych spółek i organizacji przyznających nagrody, takie jak: regulaminy, uzasadnienia, relacje z wydarzeń, komunikaty prasowe. Uważam jednak, że uznawanie

---

<sup>4</sup> Są to wywiady, których badacz nie jest zobowiązany do zadawania pytań w ustalonej wcześniej kolejności i brzmieniu, lecz posługuje się bardziej ogólnymi wytycznymi, np. w postaci słów kluczowych, które są dla niego przewodnikiem w prowadzeniu rozmowy z uczestnikiem badania.

etnografii tylko jako jednej z trzech wykorzystanych metod jest sztuczne i nie odpowiada mojemu, obszerniejszemu niż podstawowe, rozumieniu etnografii.

Etnografia w szerszym sensie, jej znaczenie rośnie w teorii organizacji, zwraca uwagę na inne momenty badań niż sam sposób i sytuacja pozyskania danych empirycznych. Ten nurt pokazuje, że etnografia to nie tylko zestaw narzędzi badawczych, lecz także bardziej złożona tradycja metodologiczna. Jak to ujął Paul Bate (1997), etnografia to sposób działania badacza, ale też sposób myślenia i pisania. Te trzy elementy – badania, myślenie i pisanie – wchodzą ze sobą w interakcję i wzajemnie warunkują. Dla wielu antropologów społeczno-kulturowych nie jest to z pewnością ani nowe, ani odkrywcze, ani oddające pełnię skomplikowania spostrzeżenie. Należy jednak wziąć pod uwagę, że takie – rozszerzające rozumienie etnografii w zarządzaniu – propozycje powstają w reakcji na instrumentalizację etnografii, czyli sprowadzanie jej do mało skomplikowanej techniki do zastosowania. W skrajnej wersji, jak w niektórych badaniach komercyjnych, etnografia staje się pretekstem do wejścia do domu badanych, na przykład w celu zajrzenia im do apteczek, żeby wyjść poza traktowane podejrzliwie deklaracje respondentów na temat konsumpcji leków. Teoretyczne implikacje badania w „naturalnym kontekście”, co ważniejsze także etyczne, zostają pominięte.

Sam zaangażowany jestem w rozciąganie funkcjonującego w zarządzaniu rozumienia etnografii. Wraz Hugo Gaggiottim i Moniką Kosterą (2016) zauważyliśmy, że w tej dyscyplinie etnografia prezentowana jest przede wszystkim jako metoda i wskazaliśmy niedoceniany potencjał tej tradycji metodologicznej dla badań organizacji. Uważamy, że etnografia nie tyle daje możliwość badania zjawisk organizacyjnych w kontekście organizowania, ile pozwala wyjść poza organizację, w celu lepszego zrozumienia zjawisk wewnątrzorganizacyjnych. Holistyczność podejścia etnograficznego to zatem nie tylko korzystanie z możliwie wielu źródeł danych, lecz także, ujmowanie zjawisk w szerszym społecznym kontekście.

Takie podejście widoczne było już u pierwszych antropologów, którzy postanowili zastosować etnografię do badań społeczeństw uprzemysłowionych. Jednym z nich był William Lloyd Warner<sup>5</sup>, uczeń i przy-

---

<sup>5</sup> Dokładniejszą analizę zastosowania antropologii w badaniach organizacji na przykładzie działalności Lloyda Warnera przedstawiłem w oddzielnym opraco-

jaciel Bronisława Malinowskiego i Alfreda Radcliffe-Browna. Swoje pierwsze badania terenowe prowadził wśród Murnginów<sup>6</sup> w Północnej Australii w latach 1926–1929. Następnie postanowił wykorzystać antropologię do badań ówczesnego społeczeństwa amerykańskiego. Realizację tego celu rozpoczął od udziału w projekcie badań załóg pracowniczych w Hawthorne Works w Cicero, na przedmieściach Chicago. Projekt ten, zazwyczaj łączony z nazwiskiem Eltona Mayo, jest jednym z ważniejszych w historii zarządzania, gdyż pchnął dyscyplinę w nowym kierunku, zapoczątkowując wpływy nurt *human relations* (szkoła stosunków międzyludzkich). Warner porzucił jednak ten projekt i poszukiwał innego terenu badań, który pozwoliłby mu na umieszczenie funkcjonowania zakładów przemysłowych i działań pracowników w kontekście społeczności lokalnej (Warner i Low, 1947). Nie widział takiej możliwości w Cicero, które znajdowało się pod wpływem Chicago, dużego ośrodka miejskiego i było według Warnera zdeintegrowane z powodu wysokiej przestępczości i dużej liczby ludności napływowej. Warner tłumaczył badane zjawiska w duchu szkoły funkcjonalno-strukturalnej przez wskazanie ich funkcji i umiejscowienia w danej strukturze społecznej. Dezintegracja miejscowości miała uniemożliwić realizację podejścia antropologicznego, czyli całościowego. Wymagania Warnera okazało się spełniać miasteczko w Nowej Anglii, w którym Warner wraz z zespołem badawczym rozpoczęli trwające kilka lat badania. Wyniki opublikowane zostały w sześciotomowej serii zatytułowanej *Yankee City*<sup>7</sup>. Szczególnie ważny dla teorii organizacji jest tom o fabryce obuwia, w której Warner wraz ze współautorem (Warner i Low, 1947) wyjaśniają, dlaczego doszło do strajku, chociaż nigdy wcześniej pracownicy nie byli uzwiązkowieni i nie przyłączali się do strajków (co odróżniało ich od innych w regionie). Wyjaśnienie tego zaskakującego wydarzenia było możliwe nie tyle dzięki dobrej znajomości samej organizacji, ile dzięki zrozumieniu umocowania tej fabryki, ich pracowników, kierowników i właścicieli w lokalnej strukturze społecznej. Co ciekawe, to, co jest ważną zaletą badań *Yankee City*, czyli całościowe ujęcie w kontekście systemu społecznego, spowodowało, że badania

---

waniu książkowym pt. *Lloyd Warner. Pierwszy antropolog organizacji* (Krzyworzeka, 2017).

<sup>6</sup> W obowiązuującym współcześnie nazewnictwie grupa badana przez Lloyda Warnera nosi nazwę Yolngu (Keen, 1999).

<sup>7</sup> Wymyślona nazwa, pod którą ukryto miasteczko Newburyport.

te zazwyczaj nie są uznawane za część dorobku zarządzania i teorii organizacji, gdyż nie dotyczyły one tylko organizacji.

Współcześnie, jak staramy się pokazać w naszym artykule (Gaggiotti, Kostera i Krzyworzeka, 2016), całościowe podejście etnograficzne jest wciąż ważne, chociaż interpretujemy je inaczej, niż robił to Warner. Wykorzystanie szeroko rozumianej etnografii może być odświeżające dla badaczy organizacji, ale nie z powodu umieszczenia organizacji w ramach spójnego systemu społecznego, tylko dlatego, że otwiera ono pole dla wyobraźni etnograficznej. Etnografia nie jest tylko techniką, jest też sztuką, dzięki komponentowi wyobraźni łączy w dialektyczny sposób teoretyzowanie i praktykę (Willis, 2005). W badaniach organizacji, funkcjonujących najczęściej w ramach zarządzania, ta cecha etnografii nabiera szczególnego znaczenia, gdyż prowadzić może do wyobrażania alternatywnych sposobów organizowania. Ma zatem emancypacyjny potencjał, który pozwala myśleć o badaniach nie jako o szukaniu praw rządzących organizowaniem i oferowaniu prognoz lub normatywnych rozwiązań, tylko jako o działaniu podważającym podstawowe założenia zarządzania i poszukującym nowych dróg<sup>8</sup>. Postulat ten realizuję najwyraźniej w ostatnim rozdziale tej książki zatytułowanym *Przyszłość nagradzania*. Piszę tam o możliwych do wyobrażenia zmianach w nagradzaniu oraz o tym, kto w wyniku tych zmian zyskuje, a kto traci i na podstawie jakich mechanizmów władzy (Flyvbjerg, 2001). Pozwoliłem tam sobie na zaprezentowanie wizji przyszłości, powstałej w wyniku starcia kilku elementów: wiedzy wyniesionej z badań terenowych, teorii, a także mojej wyobraźni i refleksji nad wartościami.

Spodziewam się, że antropolog – lub przedstawiciel innej dyscypliny, prowadzący badania etnograficzne – niekoniecznie będzie gotów zaakceptować nawet to szersze rozumienie etnografii, jakie funkcjonuje w zarządzaniu. Lokalne zastosowania etnografii przeszły bowiem proces dekontekstualizacji i następującej po niej rekontekstualizacji w interakcji ze zmiennymi w czasie problemami i specyfiką danego środowiska naukowego (Bauman i Briggs, 2003). W efekcie w różnych dyscyplinach uwypuklane są inne cechy tej tradycji metodologicznej.

---

<sup>8</sup> Postulujemy wykorzystanie etnografii nie tylko w badaniach naukowych, ale także w procesie edukacji przyszłych menedżerów, nie tyle ze względu na ewentualną stosowalność wyników badań, ile przyczynianie się do kształtowania bardziej odpowiedzialnych, myślących krytycznie przywódców i kadr zarządzających.



W przypadku współczesnych badań organizacji, tym, co etnografia oferuje cennego są właśnie: holistyczność, uwzględnienie doświadczenia i pole dla wyobraźni. W cieniu pozostają inne charakterystyki, które w procesach innych dyscyplinarnych rekontekstualizacji mogą być mocniej naświetlane.

Dvora Yanow (2009) zwraca uwagę na pewną asymetrię w relacji między „etnografią antropologiczną” i „etnografią organizacyjną”. Uważa, że badacze bez wykształcenia antropologicznego czują się niepełnoprawnymi etnografami. Widoczne jest to na przykład, kiedy spotykają się podczas konferencji z antropologami robiącymi badania w tym samym terenie (organizacjach). Ich wystąpienia poprzedza ukłon w stronę antropologów i wyrażenie świadomości własnych braków. Moje doświadczenia potwierdzają tę obserwację. Badacze planujący wykorzystanie metod jakościowych lub samej etnografii w zarządzaniu kilkakrotnie zwracali się do mnie z prośbą o konsultacje lub dołączenie do projektu z założeniem, że posiadam unikalną wiedzę. I rzeczywiście, moje i ich podejścia różniły się. Zazwyczaj nie potrafiłem pomóc, dać im tego, czego oczekiwali. Moja bezsilność i mała przydatność wynikały z tego, że należeliśmy, szczególnie w pierwszym okresie mojej działalności w zarządzaniu, do różnych wspólnot lektur oraz z tego, w jaki sposób uczyłem się prowadzenia badań. Mój sposób uprawiania etnografii ukształtowały lektury oraz doświadczenia badawcze konsultowane z bardziej doświadczonymi, lecz nieoferującymi jasnych wytycznych badaczkami i badaczami. Uczenie się etnografii było długim procesem, który można nazwać, sięgając po terminologię z zarządzania wiedzą, nabywaniem wiedzy ukrytej. Było procesem nazwanym przez Nonakę i Takeuchiego (2000), w odniesieniu do transferu wiedzy w organizacjach, znajomym terminem „socjalizacja”. Tak ukształtowany badacz ma poczucie, że działa na poziomie eksperckim, czyli takim, gdzie niezależne od kontekstu reguły (podręcznikowe zasady prowadzenia badań) tracą znaczenie. Ten noszący cechy eksperckości sposób uprawiania etnografii, połączony z powszechnie uznanym przekonaniem, że etnografia wywodzi się z antropologii, może wywołać u antropologicznego etnografa poczucie wyjątkowości, żeby nie powiedzieć wyższości. Muszę przyznać, że uczucie to nie było mi obce. Jak się jednak szybko okazało, moje „wyjątkowe” i „autentyczne” podejście do badań często okazywało się niezrozumiałe i ezoteryczne, gdyż trudne do zakomunikowania osobie, która ma odmienne doświadczenia i bagaż lektur oraz interesuje się innymi zjawiskami. Co więcej,

nawet w tych samych zjawiskach co innego ją ekscytuje. Do tego, często odróżniał nas kontekst polityki akademickiej, w jakich funkcjonowaliśmy. Te doświadczenia nauczyły mnie metodologicznej pokory.

Musiałem nauczyć się mówić o etnografii w sposób przydatny poza antropologią. Z pomocą przyszła duża ilość literatury na ten temat – przywołuję ją w różnych miejscach tego rozdziału i całej książki – w której etnografowie organizacji piszą o tej tradycji badawczej w sposób niespotykany w antropologii. Zazwyczaj są to refleksje wyrażone klarownie, wprost, nierzadko praktycznie. Publikacje te okazały się bardzo pomocne, dawały mi cenną możliwość wypowiedzenia czegoś użytecznego, uwierało mnie jednak, że brakuje im wyrafinowania, które mogłoby zaimponować antropologowi. Agnieszka Halemba ciekawie i – jeśli dobrze interpretuję intencje autorki – lekko ironicznie zdiagnozowała styl pisania szanowany w antropologii. W swoim komentarzu do eseju Raymonda Firtha o przyszłości antropologii społecznej napisała, że niektórych współczesnych antropologów język, którym Firth pisze o antropologicznych badaniach terenowych może „nie tyle przyciągać, ile raczej razić swoją klarownością [a] to, o czym pisze Firth, może wydać się niepokojąco proste” (Halemba, 2011, s. 115). Myślę, że wiele tekstów metodologicznych o etnografii organizacji właśnie na tym poziomie buduje barierę utrudniającą dialog z antropologią. Są klarowne, wiele twierdzeń formułowanych jest wprost. W rezultacie osobom, które przyzwyczajone są do odmiennego sposobu pisania o badaniach terenowych, i rozważania innych aspektów badań terenowych, metodologiczne teksty o etnografii organizacyjnej wydawać się mogą uproszczeniami. Dla mnie teksty te stały się kluczowe, z nich nauczyłem się języka mówienia o etnografii, który umożliwił mi skuteczniejszą komunikację interdyscyplinarną. Rozwinąłem nowy rodzaj cennej samoświadomości metodologicznej.

Dvora Yanow (2009), która zwróciła uwagę na istnienie kompleksu niższości wśród nieantropologicznych etnografów, zachęca do porzucenia tego niewygodnego uczucia. Pokazuje, że antropologiczne źródła etnografii nie są jednoznaczne. Jeśli uzna się etnografię za deskryptywne ramię antropologii, to taka forma, wcześniej niż w akademickiej antropologii, praktykowana była w ramach administracji kolonialnej. Pierwsze etnograficzne opisy konstruowane były przez wojskowych, misjonarzy, administratorów kolonialnych, właścicieli plantacji. Spostrzeżenie to prowadzi Yanow do konkluzji, że akademicką antropologię należałoby uznać za specyficzny, jeden z wielu, przykład praktyki

etnograficznej. Dla Yanow jest to ważny argument, gdyż pokazuje związki etnografii z jej własnymi dyscyplinami: administracją, zarządzaniem i teorią organizacji. Dla mnie jednak ważniejszy, bo nie czysto symboliczny, krytykujący jedynie mit założycielski, jest jej drugi argument. Yanow zauważa, że pomimo swojej autentyczności i metodologicznego zaawansowania antropologiczne etnografie organizacji są dla niej mało inspirujące. Pozostawiają ją obojętną, gdyż stawiają pytania, które są mało istotne dla badaczy funkcjonujących w innych dyscyplinach. Twierdzi wręcz, że czytając poszczególne rozdziały z książki Davida Gellnera i Erica Hirsha (2001) pod tytułem *Inside organizations: anthropologists at work*, zastanawia się:

dłaczego publikujący w tym tomie antropolodzy z wykształcenia wydają się zdziwieni problematycznością organizacyjnych form i struktur, hierarchii i polityki biurokratycznej, wojnami o wpływy i kontrolę, a także innymi tematami typowymi dla teorii organizacji, które [antropolodzy] „odkrywali” i „dyskutowali” (Yanow, 2009, s. 192).

Sądzę, że musi to działać też w drugą stronę: antropolodzy czytający etnografie organizacyjne mogą z obojętnością przyjmować fascynacje i zdziwienia teoretyków organizacji. Robiąc z pozoru to samo, etnografie w organizacjach, poruszamy się w innych uniwersach pojęć, które składają się na nasze dyscypliny.

W swoich badaniach nagród biznesowych w centrum umieściłem pytania charakterystyczne dla zarządzania i teorii organizacji. Znalazły się wśród nich zagadnienia modeli biznesowych, społeczno-ideologicznych form kontroli menedżerskiej, relacji międzyorganizacyjnych, kreowania wartości dla interesariuszy. W celu zrozumienia tych zjawisk z pomocą przyszły mi już jednak wyjaśnienia społeczno-kulturowe. Ale tutaj też doszło do skrętu w stronę zarządzania. W celu budowania dialogu – a także z szacunku dla dorobku zarządzania – odwołuję się do rozpoznawalnych i uznanych już w tej dyscyplinie koncepcji antropologicznych.

Jednym z takich oswojonych przez zarządzanie elementów antropologicznego dorobku są teorie rytuału. W książce wyjaśniam skuteczność i powszechność nagradzania między innymi przez podkreślenie rytualnych aspektów wyróżniania. Jest to wynik pewnego kompromisu, gdyż podobny efekt interpretacyjny osiągnąłbym, wykorzystując pokrewne, lecz mniej znane w zarządzaniu, teorie performansu (Carlson,

2007)<sup>9</sup>. Znane mi przykłady prób wprowadzenia pojęcia „performans” do analiz z zakresu zarządzania spotkały się z dużym oporem. Szczególnie dla polskiego środowiska pojęcie to brzmi obco, bez związku z dyscypliną. Z kolei w literaturze anglojęzycznej termin ten jest bardzo ważny, lecz odwołuje się do innych znaczeń. W zarządzaniu dyskutuje się *performance*, czyli wyniki, wydajność, osiągi, a nie widowiska i występy<sup>10</sup> – znaczenia, do których ja chciałbym się odwoływać. Odkryłem, że mówienie o rytuale organizacyjnym trafia na podatniejszy grunt. Myślenie w kategoriach performansu wprowadzam tutaj jedynie pośrednio.

W zarządzaniu i teorii organizacji dostrzegłem dobry grunt dla rozważań o rytuale, funkcjonuje tu nawet wewnątrzdiscyplinarna dyskusja na temat rytuałów organizacyjnych. Dla moich badań punktem wyjścia były właśnie te ustalenia. Przede wszystkim publikacje o rytuałach organizacyjnych (Trice i Beyer, 1984; 1991; 1993) oraz rytuałach świeckich (Moore i Myerhoff, 1977). Mój wkład w rozwój tej debaty polega na uzupełnieniu jej o niewystępujące wcześniej odwołania do współczesnych teorii antropologicznych, przede wszystkim teorii trybów działań rytualnych Harveya Whitehouse’a (2004). Zwracam też uwagę na problematyczność wykorzystania teorii rytuałów wypracowanych na podstawie badań zjawisk religijnych do analiz organizacyjnych, czyli zjawisk świeckich. Debata o zagrożeniach płynących z przedstawiania świeckich praktyk jako rytuałów obecna jest w antropologii od dawna (Goody, 1977; Buchowski, 1985), teoria organizacji zdaje się jednak ją ignorować.

Poziomem, na którym odgrywał się interdyscyplinarny dialog antropologii z zarządzaniem w moich badaniach, była opisana wcześniej metodologia. Widać w niej wyraźne wpływy antropologicznego podejścia do badań terenowych, jednak dostosowanego do innej dyscypliny. Kolejnymi poziomami dialogu były pytania badawcze i teorie. Te pierwsze są charakterystyczne dla zarządzania; włączam się w dyskusję na temat kluczowych zagadnień budujących teorię organizacji. Antropologiczne teorie przyszły z pomocą w interpretacji tych zjawisk. Ostat-

<sup>9</sup> Taką, spolszczoną wersję, terminu *performance* przyjmuję za Tomaszem Kubikowskim, tłumaczem książki Marvina Carlsona.

<sup>10</sup> Co prawda teatrolog, Jon McKenzie (2011), w swojej książce *Performuj albo... Od dyscypliny do performansu* stara się pokazać, jak głęboko oba rozumienia terminu „performans” są ze sobą powiązane. Interpretacje McKenziego są jednak głęboko zakorzenione w teatrologii. W efekcie propozycję, którą oferuje, uznaję za bardzo ciekawą, lecz karkołomną.

nim polem interdyscyplinarności jest sposób tworzenia tekstu. W dalszej części rozdziału zdaję relację z założeń, które stały za moimi wyborami odnośnie do: struktury pracy, stylu pisania, sposobu prezentacji materiału empirycznego i celu jego wykorzystania.

Książka składa się z dwóch głównych części. Pierwsza poświęcona jest siłom napędowym, druga efektom nagradzania. W każdej wykorzystuję inny sposób prezentowania materiału empirycznego, różni je też forma interpretacji i sposób wykorzystania teorii. W pierwszej części skupiam się na zjawiskach, które stoją zarówno za upowszechnieniem się nagradzania, jak i za jego skutecznością. Odwołania do ustaleń teoretycznych przeplatam prezentacją materiału empirycznego: cytarami z wywiadów, fragmentami dokumentów, opisami zaobserwowanych sytuacji. W pierwszej części dużo miejsca poświęciłem teoriom (merytokracji, honoru, daru, rytuału, światów społecznych, pól organizacyjnych). Są one ważne dla zrozumienia, dlaczego nagradzanie stało się tak powszechne oraz dzięki jakim mechanizmom administratorzy wpływają na rzeczywistość. W części drugiej z kolei zdecydowałem się na inną konstrukcję rozdziałów. Nie są one skupione wokół głównych kategorii analitycznych, w tym przypadku byłby nimi poszczególne efekty nagradzania, lecz są studiami dwóch przypadków nagród. Efekty nagradzania zaprezentowane zostały w szerszym kontekście empirycznym. Interpretacja materiału i odwołania do teorii następują w oddzielnym rozdziale. Rozwijam je dopiero po prezentacji rozbudowanych opisów dwóch nagród, umiejscowionych w kontekście branży. Oprócz dwóch części głównych książka zawiera rozdziały wstępne, w których opisuję metodologię, obszar badań, a także omawiam literaturę przedmiotu. Na koniec, zamiast typowego zakończenia i podsumowania, które bardziej pasuje do artykułów niż książek, przedstawiam uwagi końcowe. W pierwszej części zastanawiam się nad możliwością i sensownością oceniania – na przykład w formie rankingu – konkretnych nagród. W dalszej części, w formie postulatów piszę o przyszłości nagradzania. Po diagnozie sytuacji obecnej i zidentyfikowaniu kierunku, w jakim zjawisko zmierza, opisuję pomysły rozwiązań, które mogą uczynić nagradzanie praktyką mniej opresyjną i bardziej znaczącą.

W pracach z zakresu zarządzania praktyka oddzielania prezentacji materiału empirycznego, na przykład w formie studium przypadku, od jego interpretacji i formułowania wniosków, na przykład w sekcji „dyskusja”, jest popularna nawet w badaniach jakościowych (Latusek-Jurczak, 2011; Golonka, 2014). Takie podejście uznałem za najodpo-

wiedniejsze, gdyż druga część książki dotyczy tematów typowych dla teorii organizacji i zarządzania: modeli biznesowych, kreowania nowych źródeł przychodu w branży przechodzącej transformację, kreowania wartości dla różnych interesariuszy, kontroli w relacjach międzyorganizacyjnych. Co ważne, pozwala na szerokie i szczegółowe zaprezentowanie materiału empirycznego. Wartość takiego podejścia zauważana jest także w antropologii. Według Jamesa Clifforda „dla rozpadu monologicznego autorytetu istotne jest, aby pisane etnografie przestały być adresowane do jednego rodzaju czytelników”. Dalej uzupełnia:

Nawet w pisanych etnografiach, w których nie występują teksty w oryginalnym narzeczcu, tubylcy odmiennie odczytują zapisane tekstowo interpretacje i wiedzę. [...] Czytelnicy z Trobriandów uznają być może interpretacje Malinowskiego za nużące, natomiast przykłady i obszerne transkrypcje za poruszające (Clifford, 1999, s. 157–158).

Cytowanie fragmentów rozmów i przywoływanie opisów sytuacji daje czytelnikom pole dla własnych interpretacji. Dodatkowo pozwala poznać konkretne działania organizacyjne i ich powiązania, nieprzerwane rozbudowanymi interpretacjami autora czy obszernymi dyskusjami teoretycznymi.

Wierzę, że styl tekstu naukowego wpływa na postrzęganą rzetelność badań oraz intelektualną atrakcyjność prezentowanych wniosków. Cechą tekstów akademickich, która wzbudza najwięcej kontrowersji w zarządzaniu, jest przyjmowana przez autorów osobowa forma narracji. Nieraz dawano mi do zrozumienia, że stosowane przeze mnie pisanie w pierwszej osobie jest mało naukowe i namawiano do pisania „przynajmniej” bezosobowo, w celu podniesienia profesjonalności tekstu<sup>11</sup>. Staram się jednak trzymać swojej decyzji, gdyż wybór budowania narracji w pierwszej osobie ma w moim przypadku ważne uzasadnienie metodologiczne. Właśnie dlatego, że pisanie „bezosobowo” ma budować poczucie naukowości i profesjonalizmu, uważam ten zabieg za szko-

---

<sup>11</sup> Raz, w bardzo bezpośredni sposób, zostałem nakłoniony przez redaktora jednego z polskich czasopism z zakresu zarządzania do zmiany narracji artykułu z pierwszej osoby na formę bezosobową. Była to jedna z niewielu uwag krytycznych zawartych w recenzji; cytuję odpowiedni jej fragment: „autor często używa formy osobowej (mamy, rozważamy) – w artykułach naukowych używa się formy bezosobowej (widać, można zobaczyć), a autor powinien pisać o sobie w trzeciej osobie” (cytat z anonimowej recenzji).

dliwy. Badacz ukrywa się za instytucją nauki i budzi fałszywe skojarzenia z obiektywizmem, bezstronnością, przezroczystością. Uznaję przecież, że nieprzezroczystość badaczy to jeden z ważniejszych elementów paradygmatu jakościowego. Moje założenia aksjologiczne nieuchronnie wpływają na proces badań i na interpretację materiału. Dzięki wykorzystaniu pierwszej osoby ciągle przypominam czytelnikom, że poznają wyniki moich badań; wpłynęły na nie moje założenia i umiejscowienie w terenie badawczym. Nawet same pytania badawcze i konstrukcja terenu badawczego też są mojego autorstwa.

Doświadczenie realizacji tego projektu badawczego i pisania niniejszej książki pozwoliło mi wypracować własne stanowisko na temat interdyscyplinarności. Jestem przekonany, że celem tego typu prac nie powinno być w pełni kompetentne połączenie najbardziej wysublimowanych osiągnięć dwóch lub więcej dyscyplin. Mimo że sam wyjściowo miałem takie ambicje, w trakcie pracy rozumiałem ograniczenia, jakie narzuca podejście interdyscyplinarne, i skąd bierze się jego krytyka. Przeformułowałem zatem cel tej pracy w kontekście interdyscyplinarności. Stała się nim odpowiedź na sformułowane w duchu zarządzania pytania badawcze, przy użyciu tych elementów antropologicznej teorii, które zostały już zaadaptowane na potrzeby zarządzania. Nie ograniczam się jednak do form już istniejących, tylko rozwijam je, przez nowe odwołania zaczerpnięte z antropologii. W ten sposób chcę wzmacniać chwiejny most między tymi dyscyplinami, nawet jeśli zainteresowanie ruchem w obu kierunkach jest asymetryczne. Przede wszystkim mam jednak nadzieję, że praca ta przyczynia się do wzmacniania oddzielnej, transdyscyplinarnej tradycji, która coraz rzadziej będzie funkcjonowała w kontekście interdyscyplinarnym, a częściej w ramach własnych reguł. Wtedy wiele z ograniczeń opisanych powyżej straci na znaczeniu. Możliwa będzie prawdziwie swobodna dyskusja. A co chyba najważniejsze, z jeszcze odważniejszą krytyką siebie nawzajem. Na razie jednak książce tej przypadło w udziale funkcjonowanie w dwóch porządkach – interdyscyplinarnym i antydyscyplinarnym.

## Metodologia i inne uwagi o przeprowadzonych badaniach

---

Jak w wielu projektach badawczych realizowanych z użyciem metod jakościowych, tak i w przypadku niniejszej książki, u podstaw leży ogólne pytanie badawcze. Zazwyczaj wynika ono ze zdziwienia, z zauważenia

zjawiska, którego dotychczasowa literatura nie tłumaczy zadowalająco. W tym przypadku było to zastanowienie nad rosnącą obecnością nagród i wyróżnień w życiu zawodowym. Na początku procesu badawczego sformułowałem zatem dwa fundamentalne pytania badawcze. Pierwsze: dlaczego ludzie angażują siebie i swoje organizacje w zdobywanie nagród? Drugie pytanie: dlaczego ludzie angażują siebie i swoje organizacje w nagradzanie innych?

Dotychczasowe doświadczenia badawcze i poznana literatura, szczególnie z zakresu antropologii organizacji i krytycznych studiów zarządzania, uwrażliwiły mnie na pozornie oczywiste problemy, czyli takie, które na poziomie rozumienia potocznego rzadko są podważane. Szczególnie ważnym źródłem problemów badawczych dla krytycznych studiów zarządzania są te sfery działań biznesowych, które uznawane są przez większość za niedyskutowany pewnik (Alvesson i Deetz, 2006; Boje, 2008; Deetz, 1996; Sułkowski i Zawadzki, 2014; Zawadzki, 2012, 2014). Konieczność uczestniczenia w nagradzaniu i postrzegana niewinność tego zjawiska są istotnymi argumentami przemawiającymi za tym, że wyróżnienia są problemem, któremu należą się analiza i krytyczna interpretacja. Wyjście poza intuicyjne wyjaśnienia i potoczne kategorie stanowi dla badacza poważne wyzwanie. Jest to szczególnie trudne w przypadku takich zjawisk jak nagradzanie, które wydaje się naturalne, konieczne i rządzone dość prostą regułą (na przykład: nagród jest wiele, gdyż ludzie są próżni).

Jedną z podstawowych trudności w badaniu współczesnego nagradzania jest rozproszenie i decentralizacja tego zjawiska. Dostęp do danych jest ograniczony, gdyż nie istnieją całościowe zestawienia nagród, nawet w zawężeniu do różnych obszarów ludzkiej działalności, geografii czy okresów historycznych<sup>12</sup>. Bruno Frey, autor licznych publikacji o nagrodach, uważa to za duże wyzwanie metodologiczne (Frey, 2006). Rozwiązaniem problemu jest dla niego zastosowanie metody *analytic narrative*, w której „badacz stara się użyć wszystkich dostępnych informacji – szczególnie przykładów poszczególnych przypadków – i nie jest ograniczony jedynie do wewnętrznie spójnych źródeł danych” (Frey, 2006, s. 379).

W Polsce spotkałem się z takim właśnie brakiem spójnych źródeł danych. Informacje o konkursach i programach, których rezultatem

---

<sup>12</sup> Jedynym rodzajem lepiej udokumentowanych nagród są medale i ordery przyznawane przez monarchów lub głowy państwa.



jest wyróżnienie lub nagroda nie są zbierane przez urzędy ani nawet komercyjne katalogi, bazy danych czy opracowania naukowe. Moje pierwsze badawcze próby zmierzania się z tematem nagród biznesowych biegły tropem wyznaczonym przez Freya. Zbieranie „wszelkich dostępnych informacji” wydawało się obiecującym indukcyjnym podejściem, jednak po pewnym czasie ujawniło duże ograniczenia.

Badania prowadziłem w dwóch etapach: obserwacji ilościowych i jakościowych badań etnograficznych (Kostera, 2007; Kostera i Krzyworzeka, 2012). Propozycja czerpania przykładów do analizy ze wszelkich możliwych źródeł, jaką promuje Frey, jest strategią ucieczkową, dlatego postanowiłem zawęzić zbiór przypadków, nie zamykając się jednocześnie w ramach jednej nagrody lub jednotematycznego zbioru. Tak narodził się pomysł wyboru nagród, które zostały przyznane dużym polskim przedsiębiorstwom. W rezultacie rozpocząłem eksplorację wyróżnień, o których informują w swoich dokumentach spółki indeksowane w WIG30<sup>13</sup>. Założyłem, że jeśli w Polsce przyznawane są ważne nagrody biznesowe, to powinny znaleźć się na listach wyróżnień, którymi chwala się największe firmy.

Należy zwrócić uwagę na specyfikę spółek giełdowych i przyznawanych im nagród. Po pierwsze, spółki mają obowiązek upubliczniania pewnych informacji na temat działalności przedsiębiorstwa. Sposób, w jaki komunikują się z otoczeniem wynika nie tylko z regulacji, lecz także z powszechnie akceptowanych standardów postępowania i dobrych praktyk, takich jak tworzenie, oprócz obowiązkowych depesz i raportów w formie surowej, także dopracowanych pod względem graficznym i użyteczności raportów online. Komunikaty te często zawierają informacje o nagrodach i wyróżnieniach. Ułatwiło to zbieranie danych. Po drugie, fakt, że badany zbiór składa się z dużych i dynamicznych spółek notowanych na warszawskiej giełdzie, wpływa na rodzaj nagród, jakie trafiły do analizowanego zbioru. Wiele jest wyróżnień odnoszących się do specyfiki giełdy. Na przykład „Byki i Niedźwiedzie” czy „Najlepszy Raport Roczny” to nagrody skierowane do tego zbioru organizacji.

W pierwszym etapie przeprowadziłem obserwacje ilościowe. Zmierzyłem liczbę nagród, o jakich informują spółki z indeksu WIG30,

---

<sup>13</sup> Ten indeks największych i najbardziej płynnych spółek okazał lepszym zbiorem do analizy szerokiego wachlarza nagród, niż na przykład WIG20, ze względu na to, że ujmuje szerszy zakres branż.

a także poziom wyeksponowania informacji o nagrodach oraz zbadałem, jakie grupy organizacji przyznających nagrody dominują. Wyniki zaprezentowałem w kolejnym rozdziale oraz w załączniku, w którym również opisałem procedurę badawczą. Badanie pokazało, między innymi, że głównymi organizacjami przyznającymi nagrody są media. Pojawiło się więc pytanie: co powoduje, że nagradzanie jest atrakcyjną działalnością dla mediów? Drugą ważną grupą nagradzających spółki WIG30 okazały się organizacje pozarządowe, szczególnie towarzystwa profesjonalne i branżowe. Fakt ten skłonił mnie do zbadania, jaką rolę odgrywają nagrody w relacjach międzyorganizacyjnych. Odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze poszukiwałem w drugim etapie badań, etnograficznych badaniach szeregu przypadków nagradzania.

W ramach przygotowania do badań etnograficznych przeanalizowałem dokumenty dotyczące nagród przyznawanych spółkom z indeksu WIG30. Podstawą materiałową była stworzona na potrzeby projektu baza informacji na temat 83 wyselekcjonowanych nagród (lista w załączniku 3), czyli ponad 270-stronnicowy dokument składający się z fragmentów dokumentów, takich jak notatki prasowe, regulaminy, uzasadnienia wyników, zdjęcia z ceremonii ogłoszenia wyników. Starałem się, aby w bazie danych reprezentowane były nagrody za różnego rodzaju działalność, przyznawane przez odmienne typy organizacji, różnym spółkom, nagradzające zarówno ludzi, produkty, marki, jak i same organizacje. Dokumenty, do których odwołuję się w tekście, zostały ujęte w oddzielnym spisie na końcu książki.

Po analizie dokumentów przystąpiłem do badań etnograficznych. Jeden półroczny sezon nagrodowy, zaczynający się we wrześniu 2014, spędziłem na badaniach terenowych. Oprócz wywiadów formalnych (wcześniej umówionych, nagranych i później transkrybowanych) przeprowadziłem też szereg rozmów w trakcie wydarzeń związanych z nagrodami. Wywiady umawiane były dłuższe, trwały od jednej do czterech godzin, prowadziłem je przede wszystkim z organizatorami konkursów i nagród. W celu przygotowania opisu dwóch rozbudowanych przypadków (*Gazele Biznesu* i *Raporty Społeczne*), konieczne było przeprowadzenie wywiadów także z laureatami i członkami jury.

We wszystkich przypadkach wywiady przeprowadzone zostały nie z szeregowymi członkami organizacji, lecz z osobami zajmującymi wysokie, często najwyższe stanowiska: prezesami, właścicielami przedsiębiorstw, menedżerami odpowiedzialnymi za dany obszar, autorami rankingów, zdobywcami głównych nagród. Wpłynęło to na wielkość

próby, gdyż liczba takich osób i ich dostępność są ograniczone. Osób bezpośrednio zaangażowanych w administrowanie czy zdobywanie nagród w danej organizacji jest niewiele, często jest to jedna osoba. Ta specyficzna grupa rozmówców dostarczyła materiał o wyjątkowym charakterze. Ze względu na wysoką, strategiczną pozycję, jaką zajmują w swoich obszarach, byli kompetentnymi rozmówcami na szeroki zestaw tematów związanych z nagradzaniem. Spis 34 wywiadów wykorzystanych w pracy znajduje się na końcu książki.

Istotnym elementem badań były obserwacje uczestniczące prowadzone podczas ceremonii ogłaszania wyników. Nagrody przyznawane są zazwyczaj na przełomie starego i nowego roku. Z względu na pokrywające się terminy lub brak zgody organizatorów na mój udział niemożliwe okazało się uczestniczenie we wszystkich interesujących mnie galach. W sumie uczestniczyłem w 20 wydarzeniach ogłoszenia wyników różnych konkursów. Nie miałem jednolitej procedury prowadzenia obserwacji uczestniczącej. Za każdym razem sposób prowadzenia badań dostosowywałem do rodzaju nagrody, pytań badawczych, ograniczeń narzuconych przez administratora. Poszczególne nagrody doбираłem celowo, aby móc odpowiedzieć na ewoluujące pytania badawcze (tabela 2).

Mój udział w gali konkursu Polska Firma Międzynarodowy Czemion pokazuje, jak utrudnienia organizacyjne mogą wpływać na sposób prowadzenia obserwacji. Ceremonia miała odbyć się w ekskluzywnej restauracji w formie uroczystej kolacji, w czasie której przedsiębiorcy i menedżerowie siedzą przy stolikach. Organizator (PwC) dopiero po dłuższych negocjacjach pozwolił mi obserwować galę. Problematyczny był nie tyle zamknięty charakter spotkania, ile brak miejsca. W końcu dostałem zgodę na uczestniczenie w pierwszej, oficjalnej, części; przydzielono mi miejsce do obserwacji w progu sali, obok kilku osób z PwC organizujących to wydarzenie. Moje usytuowanie pozwalało obserwować nagradzanych z daleka, a działania zaplecza z bliska. Z kolei gala Laur Innowacyjności NOT miała z pozoru podobną formułę: uczestnicy siedzieli przy okrągłych stołach. Sala była jednak dużo większa, wchodzący nie byli odznaczani na liście zaproszonych (wszedłem niezauważony). Oprócz okrągłych stolików dla głównych uczestników, z tyłu ustawiono dwa rzędy krzeseł, między innymi dla dziennikarzy. Siedząc wśród nich z laptopem i dyktafonem, nie zwracałem na siebie uwagi, podczas gdy okoliczności gali PwC nie pozwalały na taki komfort.

Tabela 2. Opis próby badawczej, celów badań i bazy materiałowej

Liczba nagród uwzględnionych w danym etapie badań	Rodzaj badania	Celi i pytania badawcze	Baza materiałowa
372	Obserwacje ilościowe	Cele: Zmierzenie liczby nagród przyznanych spółkom z indeksu WIG30. Zbadanie poziomu wyeksponowania informacji o nagrodach w komunikacji spółek. Zidentyfikowanie głównych grup organizacji przyznających te nagrody.	Przeanalizowane zostały ogólnodostępne dokumenty: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ strony internetowe spółek</li> <li>■ raporty roczne spółek</li> <li>■ komunikaty prasowe spółek</li> <li>■ strony internetowe organizatorów nagród</li> </ul> Załącznik 2 zawiera opis procedury, listę spółek WIG30 w okresie prowadzenia badania, wybrane wyniki.
83	Analiza dokumentów	Pytania: Jaka jest historia nagrody? Jak organizatorzy formułują cel nagradzania? Do kogo jest skierowana nagroda? Jaka jest procedura wyłaniania zwycięzców? Jak formułowane są uzasadnienia? Czy są opłaty? Czy jest ceremonia rozdania? Jak wygląda?	Przygotowane i przeanalizowane zostało zestawienie fragmentów dokumentów dotyczące 83 wyselekcjonowanych nagród (lista w załączniku 3).
23	Badania etnograficzne	Celem było zbadanie, jakie korzyści kreowane są przez nagradzanie dla interesariuszy oraz jakie mechanizmy stoją za skutecznością nagradzania.	Notatki terenowe z udziału w 20 ceremoniach wręczenia nagród i wywiady z 34 osobami (lista w załączniku 4 i w spisie cytowanych wypowiedzi).

Źródło: opracowanie własne.

Niekiedy udawało mi się nawiązać relacje z potencjalnymi laureatami jeszcze przed galą – wtedy obserwacje miały nieco inny charakter. W wydarzeniach takich jak: Raporty Społeczne, Grand Press, Nagroda im. Torańskiej, Perły Polskiej Gospodarki, Blog Roku, Podsumowanie Roku Giełdowego, Gazele Biznesu towarzyszyłem osobom, które wcześniej zgodziły się być moimi „przewodnikami”, co było zbliżone do

znanej w ramach zarządzania techniki zwanej „byciem cieniem” (Czarniawska-Joerges, 2007). Jednak tylko raz zdecydowałem się śledzić jedną osobę przez cały czas trwania wydarzenia. Dużo bardziej inspirujące i pasujące do badania tego typu wydarzeń było obserwowanie i rozmawianie z różnymi grupami strategicznymi (Bierschenk i de Sardan, 1997). Starłem się zatem obserwować i interpretować działania organizatorów, nominowanych, laureatów, członków jury, aby móc stworzyć gęsty opis tych wydarzeń, gdyż, jak twierdził Clifford Geertz (2005), celem etnografa jest zagęszczenie tekstu nie tyle opisowymi szczegółami, ile różnostronnymi interpretacjami tego samego zjawiska.



---

## OBSZAR BADAŃ – DEFINICJA I OPIS ILOŚCIOWY NAGRADZANIA BIZNESOWEGO

---

Badacz jakiegokolwiek zjawiska społecznego staje przed wyzwaniem zdefiniowania go. Dobrą praktyką jest przyjęcie za punkt wyjścia uznanych już definicji, ale w przypadku nagradzania jest to trudne do zrealizowania, gdyż w przeanalizowanej literaturze przedmiotu definicje nagród i wyróżnień nie pojawiają się<sup>1</sup>. Nagrody i wyróżnienia są jedną z podstawowych kategorii działań symbolicznych; dzięki podstawowej kompetencji kulturowej łatwo rozpoznajemy, co jest nagrodą. Badacze tego zjawiska – możliwe, że nie w każdym przypadku świadomie – wyodrębniają przedmiot badań na podstawie zinternalizowanych w procesie socjalizacji cech charakterystycznych nagradzania. W niektórych przypadkach za nagrodę uznawano z kolei działanie właśnie tak nazywane przez osoby w nie zaangażowane. W moich badaniach punktem wyjścia było właśnie to, co przedsiębiorstwa podają w dokumentach jako zdobyte przez nie „nagrody i wyróżnienia”. Dopiero po przeanalizowaniu szeregu przypadków tak zidentyfikowanych nagród, gotów byłem sformułować własną definicję zjawiska. Dzięki wyodrębnieniu i opisaniu cech definiujących nagradzanie, pewne elementy zostają

---

<sup>1</sup> Funkcjonują oczywiście definicje słownikowe, takie jak ta pochodząca ze słownika języka polskiego PWN: „nagroda – dyplom, odznaczenie, pieniądze lub wartościowy przedmiot będące formą uznania lub wyróżnienia za osiągnięcia, zwycięstwo w konkursie, w zawodach itp.” *Słownik języka polskiego on-line*, PWN, <http://sjp.pwn.pl/slownik/2486134/nagroda> [dostęp: 8.04.2014].

wyeksponowane i możliwa staje się dyskusja na ich temat. Sformułowaną poniżej definicję nagradzania zewnątrzorganizacyjnego postrzegam jako mój wkład w rozwój teorii nagradzania.

Za nagradzanie zewnątrzorganizacyjne uważam działanie o charakterze rytualnym, w którym jedna strona, nieposiadająca władzy formalnej nad drugą, dokonuje wyeksponowania tej drugiej poprzez publiczne przekazanie jej wartości, która może być materialna, zawsze jednak posiada wartość symboliczną. Przekazanie tej wartości uzasadniane jest przez odwołanie do wyjątkowych osiągnięć lub właściwości strony nagrodzonej, ocenionych w sposób pretendujący do bycia obiektywnym. W skład nagradzania zewnątrzorganizacyjnego wchodzi wiele działań, które bywają różnie nazywane; otwarta lista takich działań zawiera: nagradzanie, wyróżnianie, wręczanie medali i laurów, tworzenie rankingów, akredytowanie, przyznawanie stypendiów.

Poza zdefiniowanymi tutaj nagrodami zewnątrzorganizacyjnymi istnieje cała gama nagród wewnątrzorganizacyjnych, takich jak: nagrody jubileuszowe, nagroda dla pracownika roku, nagrody za najlepszy wniosek racjonalizatorski. Nie zajmowałem się tą grupą wyróżnień, gdyż w przypadku nagród wewnątrzorganizacyjnych trudniej jest oddzielić skutek działania nagrody od innych sił, wynikających z funkcjonowania hierarchicznej organizacji formalnej. Za wyłączeniem z badań nagród wewnątrzorganizacyjnych przemawiało również to, że działają one na poziomie jednostek i są głównie narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi. Mechanizmy działania tych nagród w znacznym stopniu wyjaśniają istniejące już teorie, na przykład motywacji. Wzrost znaczenia organizacji sieciowych oraz innych luźno zintegrowanych struktur organizacyjnych dla współczesnej gospodarki (Nogalski i in., 2008), powoduje, że to nagrody zewnątrzorganizacyjne są najdynamiczniej rozwijającym się zbiorem. W porównaniu z nagrodami wewnątrzorganizacyjnymi obiecują bogatsze poznawczo doświadczenia.

Podział na zbiory nagród wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych wciąż jednak jest zbyt ogólnym zawężeniem obszaru badawczego. Dopiero baczne przyglądanie się różnego rodzaju nagrodom pozwoliło mi dostrzec inny ważny podział. Użyteczne okazało się pogrupowanie wyróżnień ze względu na rodzaj podmiotu nagradzającego, czyli wyodrębnienie nagród powoływanych do życia przez organizacje branżowe, medialne czy agencje PR i marketingowe. Takie podejście pozwoliło mi analizować nagrody, które mają wiele ewidentnych cech wspólnych, jednak pochodzą z różnych obszarów tematycznych. Po-



zwoliło mi to zaproponować nowe, nieobecne w literaturze ujęcie zjawiska.

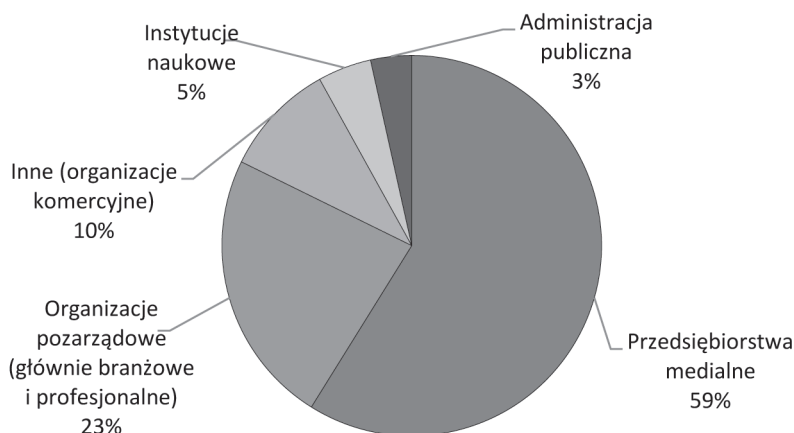
W dalszej części tego rozdziału pokazuję, odwołując się do wyników obserwacji ilościowych, że organizatorami nagród przyznanych spółkom z indeksu WIG30 są przede wszystkim organizacje medialne (głównie wydawcy prasy) oraz organizacje branżowe i profesjonalne (odpowiednio 59% i 23%, N=372). Spostrzeżenie to miało doniosłe konsekwencje dla mojego projektu badawczego. Pozwoliło mi skupić się na motywacjach tych dwóch najważniejszych nagradzających i sformułować precyzyjne pytania badawcze, które legły u podstaw prezentowanych dalej badań etnograficznych. Zanim przejdę do analizy typów organizacji przyznających nagrody, warto przyjrzeć się samej skali zjawiska nagradzania w kontekście polskim.

Wszystkie, bez wyjątków<sup>2</sup>, objęte badaniem przedsiębiorstwa, podają informacje o zdobytych nagrodach. Suma wyróżnień, jakimi się szczycą wynosi 1375. Nie oznacza to, że aż tyle różnych nagród zostało przyznanych tym trzydziestu spółkom. Podana liczba uwzględnia na przykład tę samą nagrodę przyznaną w różnych latach. Zatem spośród informacji o 1375 nagrodach, część dotyczy tych samych, popularnych w tym zbiorze nagród, takich jak Byki i Niedźwiedzie czy Perły Polskiej Gospodarki. Po usunięciu duplikatów, liczba różnych nagród zdobytych na przestrzeni lat działalności przedsiębiorstw wyniosła 372. Podana liczba obrazuje dużą popularność podawania informacji o zdobytych przez spółki nagrodach. W trakcie zbierania danych okazywało się jednak, że nie wszystkie przyznane spółkom nagrody trafiały do informacji prasowych, raportów rocznych i do zestawień na stronach internetowych<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> W pierwszej rundzie zbierania danych na temat nagród w badanej grupie przedsiębiorstw okazało się, że ukraińska spółka Kernel nie informowała nigdzie o żadnej nagrodzie. Wysłałem więc zapytanie, czy przedsiębiorstwu przyznano kiedyś nagrodę, na adres działu relacji z inwestorami, nie dostałem odpowiedzi, jednak po kilku tygodniach, na stronie internetowej spółki pojawiła się informacja o czterech nagrodach.

<sup>3</sup> Pokazało to porównanie list laureatów publikowanych przez administratorów poszczególnych nagród z informacjami podawanymi przez nagrodzone przedsiębiorstwa. Spółki nie informowały o wszystkich przyznanych im nagrodach. Wydaje się jednak, że nie jest to wynik celowej polityki ukrywania pewnych nagród, a eksponowania innych, lecz rezultat przeoczeń czy niedoskonałej komunikacji wewnętrznej w organizacjach.



**Rysunek 1.** Grupy organizacji przyznających nagrody spółkom z indeksu WIG30

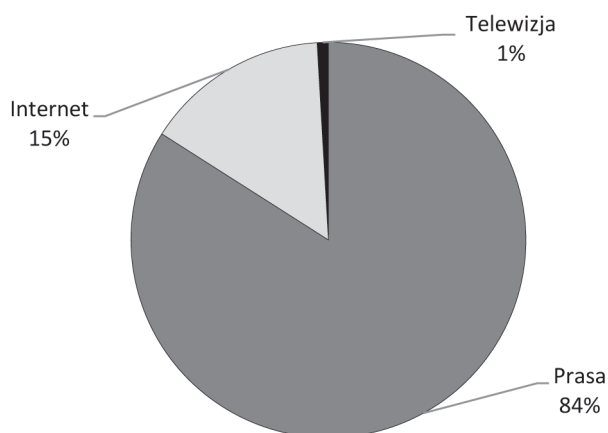
Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszym rezultatem obserwacji ilościowych jest ustalenie, że najczęściej występującym nagradzającym są media. W przypadku 59% (N=372) nagród organizacja medialna była jednym lub głównym administratorem wyróżnienia. Istotność mediów dla nagród biznesowych jeszcze lepiej prezentują poniższe dane. W przypadku 49% nagród media były jedynymi organizatorami nagradzania, a w przypadku 10% nagród kilka organizacji było oficjalnymi organizatorami, w tym media.

Wśród organizacji medialnych przyznających nagrody dominuje prasa. Wydzielenie różnych typów mediów nie było łatwe, na przykład granica pomiędzy mediami drukowanymi i internetowymi zaciera się, gdyż poszczególne tytuły wykorzystują te same treści w różnych polach eksploatacji. Dla potrzeb tego badania wydzieliłem jednak podstawowe grupy mediów przyznających nagrody ze względu na to, w jakich obszarach głównie działają. Rysunek 2 pokazuje, że najwięcej nagród przyznanych było przez prasę, w drugiej kolejności media internetowe, zaledwie za kilkoma stała telewizja (odpowiednio: 84%, 15%, 1%, N=219), radio w ogóle nie było reprezentowane (rysunek 2).

Prasa zdecydowanie dominuje wśród nagradzających, telewizja jest jedynie marginalnie reprezentowana. Są to następujące dwie nagrody:

- 1) Mecenat Polskiego Sportu, przyznana spółce PKN Orlen przez CANAL+ oraz Krajową Izbę Sportu.
- 2) Statuetka Przyjaciela Zaczarowanego Ptaszka, przyznana spółce ENEA przez Fundację Anny Dymnej i Telewizję Polską S.A.



**Rysunek 2.** Rodzaje przedsiębiorstw medialnych przyznających nagrody

Źródło: opracowanie własne.

Interpretując fakt, że większość administratorów to media, odwołać się można do propozycji Jamesa Englisha (2013), według której kluczową właściwością nagradzania jest moc stwarzania wydarzenia medialnego. Ta cecha zidentyfikowana i opisana została najpełniej na podstawie badań nagród kulturalnych i w tym kontekście jest bardzo przekonująca i nie budzi zdziwienia. Nagrody kulturalne eksponują to, co i tak jest medialne: aktorów, filmy, muzyków, płyty, utwory, a nawet pisarzy i książki. Wykorzystanie mechanizmów, jakimi rządzą nagrody, jest tylko kolejną formą pracy z tą samą materią. Pisząc o mechanizmie tworzenia wydarzenia medialnego przez nagrody, James English miał na myśli przede wszystkim ceremonie rozdania nagród transmitowane przez telewizję. Gale są w stanie ściągnąć przed ekrany dużą liczbę widzów i angażować ich emocje, w skali porównywalnej z serialami telewizyjnymi. Ceremonię rozdania Oscarów w 2014 roku, transmitowaną przez telewizję ABC, obejrzała rekordowa liczba 43 milionów widzów w Stanach Zjednoczonych (Yahr, 2014). Było to najbardziej popularne wydarzenie medialne dekady, od czasu emisji finałowego odcinka serialu *Przyjaciele*, który obejrzało 51 milionów widzów (BBC, 2004). Takie nagrody angażują nie tylko telewizję: są pożywką dla wielu innych mediów, które komentują, relacjonują, krytykują, publikują wywiady, analizują. W przypadku Nagród Akademii Filmowej i innych bardzo medialnych nagród uderzająca jest również ich popularność w serwisach społecznościowych: w 2014 roku prawie 3 miliony osób opublikowały ponad 11 milionów wiadomości o Oskarach na Tweeterze (Yahr, 2014).

W tym samym czasie w Polsce odbywała się próba przywrócenia utraconego prestiżu nagrodom muzycznym Fryderyki i spowodowania, aby znów były atrakcyjnym wydarzeniem medialnym. W tym celu ceremonię specjalnie zorganizowano w Sali Kongresowej, transmitowała ją telewizyjna Dwójka, dodatkowo drastycznie zredukowano liczbę kategorii. Starania organizatorów zostały zauważone i szeroko komentowane przez media [A35].

Prezesi spółek giełdowych, produkty, a nawet marki spółek WIG30 nie są tak medialnie atrakcyjne jak polscy muzycy, aktorzy i celebryci. Nagrody biznesowe też okazują się atrakcyjnym formatem dla mediów. Z tą różnicą, że nie dla telewizji. Dwie nagrody, za którymi stała telewizja, nie są typowymi nagrodami biznesowymi, bliżej im do nagród kulturalnych<sup>4</sup>. Wyjątek stanowić tutaj mogą transmitowane przez stację tematyczne TVN dwie czołowe nagrody dla ludzi biznesu: Przedsiębiorca Roku EY oraz Nagroda Polskiej Rady Biznesu im. Jana Wejcherta<sup>5</sup>. Oprócz tych nielicznych nagród telewizyjnych wśród nagradzających mediów jest głównie prasa, szczególnie gospodarcza i ekonomiczna. Można powiedzieć, że dla magazynu „Polish Market”, gazety „Parkiet” czy nawet dziennika „Rzeczpospolita”, spółki KGHM czy PKN Orlen są tym, czym dla telewizji celebryci. Jedynie wielkość grona odbiorców, których można zaintrygować wiadomością o wyróżnieniu, różni się w przypadku nagrody w branży rozrywkowej i badanych przeze mnie wyróżnień biznesowych.

Dalsze etnograficzne eksploracje pozwoliły dogłębniej zbadać zarysowany tutaj jedynie problem korzyści płynących z nagradzania dla ich administratorów. Okazało się, że w przypadku mediów możliwość stworzenia wydarzenia medialnego wokół nagrody biznesowej jest tylko jednym z wielu elementów powodujących, że nagrody są atrakcyjnym dochodowo przedsięwzięciem. Jak pokazuję w dalszej części pracy, w studium przypadku nagrody przyznawanej przez wydawcę prasy, tworzenie rankingu i organizowanie towarzyszących mu gal stało się dobrze funkcjonującym modelem biznesowym. Generowanie różnych źródeł przychodów możliwe jest dzięki temu, że organizatorom udało się wykreować wartość dla szeregu interesariuszy.

<sup>4</sup> Był to tytuł Mecenasa Polskiego Sportu i Statuetka Przyjaciela Zaczarowanego Ptaszka.

<sup>5</sup> Te popularne nagrody nie znalazły się na listach upublicznionych przez spółki z indeksu WIG30.

W drugiej części książki, poświęconej efektom nagradzania, prezentuję też studium przypadku nagrody przyznawanej przez organizację profesjonalną. Jest to druga ważna grupa administratorów nagród. Opisany tam przykład konkursu Forum Odpowiedzialnego Biznesu na najlepiej sporządzony raport społeczny pokazuje, że konkurs nie tyle przynosi bezpośrednie korzyści organizatorowi, ile umożliwia mu wpływanie na kształt obszaru CSR. Organizacja pozarządowa, poprzez tę nagrodę, promuje ideę raportowania pozafinansowego oraz wzmacnia pozycję członków swojego pola organizacyjnego (DiMaggio i Powell, 1983).





Część I

# SIŁY NAPĘDOWE





---

## MERYTOKRATYZACJA

---

Zjawisko nagradzania nie było do tej pory analizowane w kontekście merytokracji, uważam jednak, że dla zrozumienia współczesnych wyróżnień kluczowe jest uwzględnienie dominacji dyskursu merytokratycznego w obszarze nierówności społecznej. Uprawnione twierdzenie w sferze publicznej, o swojej lub cudzej wyższości, możliwe jest prawie wyłącznie na bazie potwierdzonych przez stronę trzecią osiągnięć lub zdolności, a nie na przykład przez odwołanie do płci, urodzenia czy przynależności etnicznej (D. Bell, 1970; Wnuk-Lipiński, 2005). W tym rozdziale rozwijam własną propozycję, według której właśnie merytokracja jest kluczowym zjawiskiem sprzyjającym rozwojowi współczesnego nagradzania. Samo wynikające z merytokracji duże zapotrzebowanie na nagrody jest pierwszym, dość oczywistym, elementem wspierającym wyróżnienia. Za dużo ważniejszą uważam jednak drugą interpretację, którą tutaj proponuję. Dyskurs merytokratyczny wspiera myślenie o nagrodach w kategoriach rzetelności i obiektywności. To z kolei daje nagradzającym łatwo dostępne źródło legitymizacji w postaci technik odgrywania obiektywności (np. metodologie wyłaniania zwycięzców). Władza nagradzania nie musi więc bazować tylko na kapitale symbolicznym organizacji firmującej wyróżnienie. Co więcej, w kontekście dyskursu merytokratycznego prezentowanie laureatów jako wyłonionych w wyniku obiektywnego procesu oceny powoduje, że dane działanie jest nagrodą właśnie, a nie wymianą darów lub transakcją rynkową. Dzięki merytokracji nagradzający zyskują władzę nagradzania, podczas gdy ich sprawczość pozostaje w ukryciu.

## Hierarchia odmerytokratyczna

---

Chcę zwrócić uwagę na proces budowania hierarchii na bazie merytokracji poprzez dawanie prawa nagrodzonym do uznawanego przez innych twierdzenia o własnej nadrzędności. Społeczne wartościowanie jednostek przejawia się w szeregu różnie nazywanych zjawisk, takich jak na przykład prestiż i honor. Są to przykłady czegoś, co Michael Herzfeld nazwał taksonomią moralną, czyli „systemem rankingowym własnych współobywateli ułożonym według zestawu kryteriów etycznych” (Herzfeld, 1980, s. 340). Zagadnienie tak rozumianego honoru zostało szczególnie dobrze opisane przez badaczy kultur śródziemnomorskich (Peristiany, 1966). Jest to nieco szersze rozumienie pojęcia „honor”, niż to, które występuje w języku polskim: według definicji słownikowej honor to „poczucie godności osobistej lub dobre imię”<sup>1</sup>. Mnie interesowały będą tutaj źródła honoru.

Według jednego z czołowych badaczy tego zjawiska, szerzej rozumiany honor to:

wartość osoby w jej własnych oczach, ale także w oczach społeczeństwa. Jest to ocena własnej wartości, roszczenie sobie prawa do chluby, ale także [honor] jest akceptowaniem tego roszczenia przez innych, uznaniem przez społeczeństwo doskonałości danej osoby oraz jej prawa do dumy (Pitt-Rivers, 1966, s. 21).

Źródła honoru są różne: pochodzące od boga; królewskie, których legitymizacja zależy od boskiego błogosławieństwa; dziedziczone rangi klasowe lub przynależność do grup, które honoru nie mają (heretycy, zniesławieni). Pitt-Rivers wskazuje na współzależność władzy i honoru w tradycyjnych społecznościach Hiszpanii: „*de facto* pozyskanie honoru zależy od umiejętności zmuszenia do milczenia każdego, kto chciałby kwestionować tytuł [...]” (Pitt-Rivers, 1966, s. 24). Ktoś może prywatnie być uważany za osobę bez honoru, ale jeśli jest groźny i nikt nie jest w stanie kwestionować jego roszczeń, traktowany jest jak osoba, która honor posiada. Jak podsumowuje Pitt-Rivers: „W kwestii honoru to siła ma rację” (ang. *On the field of honour might is right*) (1966, s. 24).

<sup>1</sup> Słownik języka polskiego, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/honor.html> [dostęp: 20.11.2015].

Ze zdobywaniem lub utrzymywaniem tej uprzywilejowanej pozycji wiąże się też jej odwrotna strona, czyli hańba, która jest odmową uznania roli, do której się aspiruje: „W odpowiedzi na »Jestem kim jestem«, pojawia się odpowiedź: »Nie jesteś tym, kim myślisz, że jesteś«” (Pitt-Rivers, 1966, s. 72).

Badane przeze mnie wyróżnienia będą nazywać nagrodami merytokratycznymi<sup>2</sup>. Są zazwyczaj współzawodnictwem o podobnie rozumiany honor: zdobywa się go kosztem innych i wzmacnia się własną reputację przez dyshonor tych, którzy przegrali. Istnieją jeszcze inne źródła hierarchii i taksonomii moralnych niż wyróżnienia nadawane na podstawie osiągnięć.

Jednym z podstawowych i powszechnie akceptowanych rodzajów nierówności jest hierarchia w ramach organizacji. Pracownicy rezygnują z części swojej autonomii poprzez podporządkowanie się władzy formalnej; daje to osobom zarządzającym prawo do ustalania hierarchii. W tym momencie jednak wkrada się myślenie merytokratyczne. O ile przedsiębiorca nie musi wykazywać się dyplomami, żeby rozwijać swój biznes, o tyle w wielu organizacjach możliwość zarządzania zarezerwowana jest dla osób, które mają odpowiednie wykształcenie lub w inny sposób mogą udowodnić swoje kwalifikacje. Nawet nepotyzm w organizacjach kontrolowanych przez rządzące siły polityczne ma merytokratyczne fasady. Dlatego hierarchie organizacyjne można postrzegać jako częściowo merytokratyczne lub dążące do niej. W ten sposób władza w organizacjach bywa wzmacniana i legitymizowana przez odwołanie do koncepcji merytokratyzmu, podobnie jak władza polityczna (Jasiecki, 2010).

Silny wpływ logiki merytokratycznej w budowaniu struktur politycznych widoczny jest w historii cesarskich Chin. Funkcjonująca tam konfucjańska formacja *litterati*, rządzącej klasy mandarynów, prezentowana jest jako przykład pierwszej merytokracji. Co więcej, Daniel A. Bell (2015) w swojej kontrowersyjnej idei twierdzi, że przez ostatnie trzydzieści lat obserwujemy w Chinach powrót do historycznej idei politycznej merytokracji, która przez wieki organizowała administrację państwową tego kraju<sup>3</sup>. Jej sednem był system egzaminów urzędniczych,

<sup>2</sup> Zazwyczaj analizy zjawisk merytokracji ograniczają się do pola edukacji formalnej; proponuję rozszerzenie go o nagrody, takie jak te, które badałem.

<sup>3</sup> Także popularny politolog Zhang Weiwei oferuje podobną interpretację współczesnego ustroju Chin. Weiwei (2012) pokazuje, że w ostatnich dwóch tysiącach

wprowadzony w pierwotnej wersji w II wieku p.n.e. Został zrewidowany i rozwinięty po VI wieku n.e., w okresie panowania dynastii Sui i Tang, które w ten sposób chciały wzmocnić władzę cesarską kosztem wpływów rodów arystokratycznych. Rekrutacja do struktury biurokracji cesarskiej została oparta na egzaminach, które zastąpiły rekomendowanie kandydatów do urzędu. System merytokracyjny trwał prawie nieprzerwanie do końca cesarskich Chin, czyli pierwszych lat XX wieku n.e.<sup>4</sup>. Bell twierdzi, że współcześnie przywódcy polityczni w Chinach są podobnie wybierani. W pierwszej kolejności na podstawie obiektywnej weryfikacji kompetencji, później na podstawie wyników ich pracy na niższych szczeblach administracji. Dlatego osiągnięcie szczytów władzy zajmuje chińskim politykom dziesięciolecia (D.A. Bell, 2015).

Choć termin „merytokracja” używany jest do opisu systemów politycznych sprzed tysiącleci, to sama nazwa powstała relatywnie niedawno, bo niespełna 60 lat temu. Warto sięgnąć do źródeł tego pojęcia, gdyż to, jak funkcjonuje ono dzisiaj, bardzo różni się tego, z jakim zamiarem zostało powołane do życia. Miało być ostrzeżeniem przed zgubnością podejścia, jakie stoi za myśleniem merytokracyjnym, a stało się drogowskazem dla budowania sprawiedliwego społeczeństwa. Moja krytyka merytokracji jest w wielu miejscach zbieżna ze sposobem myślenia autora tego terminu.

W 1958 roku socjolog Michael Young wydał, choć nie bez problemów<sup>5</sup>, futurystyczną książkę, w której ukuł nowe pojęcie: merytokracja. Autor opisał w niej fikcyjną przemianę ustrojową w Anglii, która

---

lat to Chiny były przez większość czasu skuteczniej rządzone niż państwa europejskie. Powrót na międzynarodową arenę Chin po 1978 roku i sukces gospodarczy tego kraju jest dowodem dla niego, że to właśnie przywiązanie do merytokracji jako źródła legitymizacji jest jednym z kluczowych źródeł sukcesu Chin.

<sup>4</sup> Dobrze zbadanym i udokumentowanym okresem politycznej merytokracji w Chinach jest okres dynastii Ming i Qing, dzięki wpływowej pracy Benjamina A. Elmana, historyka tego zagadnienia, który w swojej monografii skupia się na okresie między latami 1400–1900 (Elman, 2013). Pokazuje on, między innymi, jak daleki od postulowanego ideału był ten system. Równość szans, podobnie jak w przypadku współczesnej zachodniej, szczególnie amerykańskiej, merytokracji była złudna; kupowanie urzędów oraz wykorzystywanie kapitału społecznego były dość powszechne.

<sup>5</sup> W jednym ze swoich artykułów Young opisuje perypetie związane z wydaniem tej niewielkiej książki. Young zauważa, że złe zrozumienie tej książki towarzyszyło jej od samego początku, nawet jeszcze przed wydaniem. Jeden z wydawców odmowę wydania argumentował polityką wydawnictwa, zgodnie z którą nie wydawało ono doktoratów. W końcu przez zbieg okoliczności wydawcami zostało zaprzyjaźnione

polegała na przejściu od układu społecznego opartego na podziale stanowisk i przywilejów według kryterium urodzenia (dużą rolę odgrywał nepotyzm), do społeczeństwa, w którym podstawą stały się inteligencja i wysiłek. Zmiana taka musiała się dokonać, gdyż potrzebna była nowa klasa rządząca, z umiejętnościami i kompetencjami, które pozwoliłyby stawić czoła nadchodzącym zmianom cywilizacyjnym. Głównym obszarem reformy była edukacja.

Po publikacji Younga (1958) termin „merytokracja” bardzo się spopularyzował. Obecnie funkcjonuje w dyskursie nie tylko naukowym, lecz także popularnym. Sukces tego hasła zaskoczył autora<sup>6</sup>, a jeszcze większe zdziwienie wywołał w nim sposób jego wykorzystania. Merytokracja stała się bowiem pojęciem normatywnym, wskazującym kierunek zmian społecznych, który wyrównałby szanse, pozwolił na awans społeczny osobom wykluczonym. Tymczasem Michael Young napisał swoją książkę jako satyrę, chciał obnażyć wady sposobu myślenia o ładzie społecznym, jakie stało za pojęciem merytokracji. Książka była fikcją, miała formę eseju napisanego w 2034 roku, w którym autor relacjonował proces powstania, rozkwitu i upadku merytokracji, który dokonał się na przestrzeni kilkudziesięciu lat.

Rozwój merytokracji przebiegał od przypisania pozycji społecznej przez urodzenie do zdobywania jej na podstawie osiągnięć. Było to zerwanie z kilkusetletnią tradycją angielską, według której elitę tworzyli potomkowie arystokracji. Nową elitę tworzyć mieli inteligentni i pracowici (*Merit=IQ+Effort*). Zmiana ta, w wizji Younga patrzącego na historię z perspektywy 2034 roku, dokonała się dzięki stopniowym reformom edukacji. Do 1990 roku wszystkie osoby z poziomem inteligencji powyżej 125 zaliczone zostały do elity, stały się członkami merytokracji.

Pojawiły się jednak nieprzewidziane trudności, które doprowadziły do powszechnego buntu społecznego i do upadku merytokracji. O ile przed reformami osoby uzdolnione były członkami różnych grup społecznych, o tyle w Youngowskiej merytokratycznej Anglii ludzie ci zostali wyizolowani jako oddzielna grupa. Wcześniej każda klasa miała

---

z nim małżeństwo, które prowadziło własne, nowe wydawnictwo Thames & Hudson (Young, 1994).

<sup>6</sup> Sukces komercyjny tej książki Young przypisuje m.in. tytułowi, a konkretniej chwytliwemu słowu *meritocracy*. Zdecydował się na stworzenie tego terminu, chociaż znajomy filolog ostrzegał go, że tworzenie nowego terminu przez połączenie słowa z greki i łaciny narazi Younga na drwiny (Young, 1994).

swoich liderów, natomiast w wyniku transformacji, wszyscy, oprócz merytokratycznej elity, utracili ich. Ludzie poza elitą naznaczeni byli stygmatem odrzucenia; wiadomo było, że są gorsi. Ich niższa pozycja była udowodniona i usankcjonowana. I to właśnie oni, w trzeciej dekadzie XXI wieku, stali się główną siłą buntu przeciwko merytokracji. Natomiast liderkami protestu zostały kobiety o wysokim statusie. Do buntu pchnęła je chęć zmiany niekorzystnej dla nich sytuacji. W społeczeństwie merytokratycznym bardzo szybko po ślubie musiały zostać w domu i poświęcić się wychowywaniu dzieci o wysokim IQ. Rewolucja pokazała, że życiem nie powinna rządzić matematyczna miara. Każdy powinien mieć wolność w nadawaniu kierunku własnemu rozwojowi. Po ponad 50 latach merytokracja dobiegła końca.

Young stworzył żart, przerysowaną wizję ubraną w formę literackiej fikcji. Jednak współczesne traktowanie problemu merytokracji dalekie jest od satyry, gdyż dotyczy ważkiego problemu społecznej nierówności i sprawiedliwości. Pojęcie merytokracji zaadaptowane zostało przez politykę oraz nauki społeczne (Jasiecki, 2010). W nauce, szczególnie w socjologii, wokół merytokracji rozwinięte zostały pojęcia analityczne. Jednym z nich są *postawy merytokratyczne*, które definiowane są jako „ogólne przekonania, iż wykształcenie i jego pochodne powinno określać osobiste nagrody ekonomiczne” (Kunovich i Slomczynski, 2007, s. 649). Postawy takie rozpatrywane są w szerszym kontekście stratyfikacji społecznej, a według funkcjonalnej teorii stratyfikacji nierówność prestiżu, władzy, zasobów jest koniecznością, gdyż dzięki niej ludzie są motywowani do podejmowania bardziej złożonych zadań, które wymagają od nich włożenia większej energii w przygotowanie się (np. edukacja, por. K. Davis i Moore, 1945).

Dla pełniejszego zrozumienia merytokracji konieczne jest przywołanie przykładu Stanów Zjednoczonych, gdzie koncepcja ta rozwinęła się wyjątkowo wyraziście, między innymi dlatego, że USA nie były obciążone postfeudalnym układem klasowym. Co prawda w kraju tym nie wszystkie jednostki są równe, ale każdy ma mieć równe szanse. Zgodnie z klasyczną logiką merytokratyczną, ci, którzy zechcą i potrafią skorzystać z tych szans, mają osiągnąć więcej. Amerykańska ideologia równych szans, podobnie jak satyra Michaela Younga, zrzuca winę za niepowodzenia na tego, komu się nie udaje. Doskonałym studium takiej „kultury nierówności” jest książka Michaela Lewisa pt. *The culture of inequality* (Lewis, 1979). Jak pokazuje Bernard Beck we wstępie do tej pracy, nowa idea wprowadzona przez osiemnasto-

wiecznych filozofów, według której system społeczny może być oparty na zasadzie równości, była początkowo przyjmowana jako osobliwość, współcześnie natomiast (od połowy XX wieku) „niewiele społeczeństw pozostało niezmienionych pod wpływem tej idei” (Lewis, 1979, s. xviii). Myśl ta legła u podstaw systemu społecznego Stanów Zjednoczonych, gdzie powstał „język, terminologia dyskursu i standardy racjonalnego argumentowania na temat przyszłości społeczeństwa” (Lewis, 1979, s. xviii). Każde późniejsze działania polityczne musiały znajdować legitymizację w sprzyjaniu równości. Autor pokazuje pesymistyczną wizję skutków budowania społeczeństwa z „jednostką-jako-centrum”. Jest to pośrednia krytyka merytokracji, która pokazuje, w jak szczególnie sposób indywidualizacja sukcesu i porażki stygmatyzuje tych, którym się nie udaje.

Bardziej bezpośrednia krytyka merytokracji rozwija myśl o stygmatyzacji, pokazując, że ideologia merytokratyczna tylko pozornie znosi nierówność klasową, rasową, płciową. Nierówność wciąż jest obecna, ale dyskurs merytoryczny nie dostarcza sposobów mówienia o tym. Króluje myślenie, według którego dla niepowodzeń nie ma wymówek. Krytycy dowodzą, że źródła nierówności, która istnieje pomimo rzekomo istniejącej równości szans, wcale nie leżą w braku inteligencji czy lenistwie tych, którzy z szans nie korzystają. Nierówna możliwość wykorzystywania szans jest dziedziczona, wpisana w relacje między płciami czy grupami etnicznymi. Dodatkowo dostęp do zasobów i wyższych pozycji jest utrudniany, a z czasem nawet blokowany przez inne, niemerytokratyczne czynniki, takie jak: kapitał społeczny (wynik odpowiednich znajomości), przypadek (bycie w odpowiednim momencie w odpowiednim czasie), nierówny dostęp do edukacji, kapitał kulturowy (dopasowanie kulturowe) oraz dyskryminacja na bazie płci, rasy, wyglądu, wieku, niepełnosprawności (McNamee i Miller, 2004). Każdy z tych elementów burzy idealistyczną wizję merytokracji. To, jak ludzie radzą sobie w życiu, dobrze oddaje metafora sztafety, w której zawodnik zaczyna bieg nie równo z innymi, tylko wtedy, kiedy przekazana zostanie mu pałeczka. Niektórzy w momencie startu mają lepszą, w stosunku do konkurentów, sytuację startową. Natomiast merytokratyczną wizję rywalizacji zazwyczaj obrazuje metafora zwykłego wyścigu, gdzie wszyscy mają takie same warunki, więc wygrywa najlepszy (McNamee i Miller, 2004).

Daniel Bell zwraca uwagę, że spostrzeżenia sformułowane przez Michaela Younga pod koniec lat 50. XX wieku dobrze opisywały także

społeczeństwo postindustrialne kilka dziesięcioleci później. Różny status i dochody uzależnione są od wykształcenia, a niewiele wysokich, dobrze płatnych stanowisk dostępnych jest dla ludzi bez „kwalifikacji”. Najbardziej widoczne jest to w profesjach takich jak prawnicy czy lekarze. „Jeszcze około siedemdziesięciu lat temu każdy mógł »czytać« prawo w biurze prawniczym i zdać egzamin radcowski bez wyższego wykształcenia” (D. Bell, 1970, s. 30). Obecnie, żeby móc praktykować, trzeba mieć dyplom i egzamin. Również dostęp do wyższych pozycji w świecie biznesu (duże korporacje) ograniczony jest dla osób z odpowiednim wykształceniem, gdyż zarządzanie dużymi, złożonymi strukturami wymaga innych umiejętności niż działalność przedsiębiorcy. Zmieniła się też rola uczelni, które wcześniej reprodukowały istniejący system społeczny, a teraz stały się „arbitrem pozycji klasowej” i mają „prawie monopolistyczną pozycję w określaniu przyszłej stratyfikacji danego społeczeństwa” (D. Bell, 1970, s. 31).

Zaproponowane w niniejszej książce propozycje teoretyczne można traktować jako kontynuację krytyki merytokracji, gdyż analizuję tutaj kluczowy, lecz najczęściej pomijany, aspekt merytokracji, którym jest sprawczość administratorów systemów uznawania osiągnięć i kompetencji. Pokazuję, że osiągnięcia są *stwarzane* między innymi za pomocą rytuałów organizacyjnych, takich jak nagrody i wyróżnienia. Uświadomienie sobie wpływu nagradzających na kształt obecnej hierarchii merytokratycznej każe spojrzeć na równość i sprawiedliwość systemu merytokratycznego w nowy sposób. Należy uwzględnić ich intencje oraz umiejętności tworzenia i administrowania wyróżnieniami, a także ich kapitał kulturowy i społeczny.

## Alternatywne sposoby wyznaczania hierarchii

---

Podejście merytokratyczne jest obecnie dyskursem dominującym, jednak nie jedynym możliwym. W skali historii cywilizacji i globalnego zróżnicowania kulturowego merytokracja nie jest podejściem dominującym. Poniżej charakteryzuję inne niż merytokratyczne źródła powstawania i usprawiedliwiania nierówności społecznej. Funkcjonowanie nagród w społeczeństwach, w których dominującym dyskursem byłby dyskurs religijny czy Big Man system, wyglądałoby prawdopodobnie inaczej niż w gospodarkach merytokratycznych.



Sfera działań religijnych jest naznaczona przez hierarchiczność. Trudno tutaj o podanie jakiegokolwiek uniwersalnej reguły, jako że systemy religijne, a szczególnie ich integracja z innymi sferami życia, są niezwykle zróżnicowane. Niektóre religie są zinstytucjonalizowanymi formacjami opartymi na doktrynie, inne są dużo mniejsze, wyobrażeniowe (Whitehouse, 2004). W tych pierwszych hierarchie są bardzo rozwinięte, ranking stanowisk jest odgórnie nadany, zestandaryzowany jest też zasób dogmatów i innych kluczowych idei. Dzięki temu spójna tradycja może dość szybko się rozprzestrzeniać. Wyższa pozycja w hierarchii religijnej zdobywana jest w podobny sposób co w innych instytucjach. Religie drugiego typu są lokalne, nie posiadają zestandaryzowanej ideologii, interpretacja znaczeń rytuałów przez członków grupy odbywa się niezależnie, a nie poprzez nauczaną prawidłową egzegezę. Autorytet zdobywany jest indywidualnie, nie w wyniku nadania. Nawet w zinstytucjonalizowanych religiach, do których można zastosować te same miary co do innych organizacji, w pewnym momencie argumenty racjonalne muszą ustąpić przed argumentami odwołującymi się do sfery sakralnej. Oba typy religii uznają zatem argumenty za wyższością danej jednostki, pozycji czy grupy, które odwołują się do szczególnych związków z *sacrum*. Taka wyższość nie jest wynikiem osiągnięć, jak w przypadku hierarchii merytokratycznej, lecz wyboru przez *sacrum* czy nadprzyrodzonych umiejętności<sup>7</sup>. W religiach zinstytucjonalizowanych nie tyle poszczególne jednostki mają nadprzyrodzone cechy, ile ich stanowiska są uświęcone przez *sacrum*, jak w przypadku papieża i biskupów. Autorytet tych osób nie wypływa z ich indywidualnych właściwości, lecz z wyjątkowości stanowisk, które piastują. Religie przechodzą od charyzmy do zinstytucjonalizowanej charyzmy, ale dochodzi także do ruchu w drugą stronę, kiedy od dużej zinstytucjonalizowanej religii odłączają się grupy, najczęściej nazywane sektami, kierowane przez charyzmatycznego przywódcę (Weber, 2002).

Ze sferą religijną zawiązany jest kolejny rodzaj panowania i hierarchii: władza królewska, która potrzebowała błogosławieństwa bożego. Najważniejsza dla naszego współczesnego postrzegania tego rodzaju władzy jest europejska monarchia średniowieczna. Osoba upoważniona

---

<sup>7</sup> Należy zauważyć, że w wielu kulturach osoby mające szczególne związki z *sacrum* nie mają jednoznacznie wyższej pozycji. Ich wyjątkowość jest uznawana, ale traktowana ambiwalentnie (Wilson, 1967).

do tytułu królewskiego stawała się monarchą poprzez rytuał koronacji. Pierwszą koronacją była ceremonia w 496 roku, podczas której członek rodu Merowingów został Chlodwigiem I, władcą Franków. Catherine Lafages (1992), modyfikując propozycję Hocarta (1927), wyodrębnia osiem faz koronacji w średniowiecznej Francji: 1) przygotowanie kościoła i króla; 2) walka z nieczystością i w efekcie zwycięstwo nad nią; 3) pytanie do króla, jego odpowiedź, przysięga; 4) włożenie sakralnych szat; 5) namaszczenie; 6) komunia; 7) nadanie insygniów królewskich; 8) potwierdzenie: procesja i świętowanie. Podczas koronacji dochodzi do przeistoczenia w nową osobę: w pierwszej fazie, król izolowany śpi na sakralnym łożu, porzuca w ten sposób swój stary stan, aby móc przejść do nowego. Jak pisze Hocart: „król (1) umiera, (2) odradza się (3) jako bóg” (Hocart, 1927, s. 70). Poprzez namaszczenie duch święty udziela mu swojej mocy, uświęca go. Dokonuje tego biskup, reprezentant boga na ziemi. Śmierć i pogrzeb króla także podkreślają jego sakralność, bo król jest wiecznie żywy. Pogrzeby królewskie zawierały wiele elementów symbolizujących triumf. Król, na mocy bożej łaski, staje na szczycie hierarchii, jest uświęcony przez władzę najwyższą. Z przyjętego w tej książce punktu widzenia, ważnym źródłem statusu w danej społeczności jest odegranie rytuału. W wyniku odpowiednich działań dokonuje się zmiana rzeczywistości społecznej grupy. Od początku do końca ceremonia tworzy wyjątkowość koronowanego.

Swoje miejsce w hierarchii można też zdobyć poprzez urodzenie. To, do jakiej klasy czy kasty należeli przodkowie, determinuje prestiż, postrzeganą wyższość lub niższość. Źródła powstania tych hierarchii są różne. Kasty w Indiach są powiązane z przynależnością etniczną lub religijną (Panikkar, 1967), podczas gdy europejskie społeczeństwo klasowe ma swoje źródła w ustroju feudalnym, a to z kolei silnie powiązane było z własnością ziemi. Urzędnicy królewscy (hrabia, margrabia), mianowani przez władzę królewską, też zostali włączeni w system hierarchiczny (Bloch, 2002). Później, kiedy system feudalny upadł, rozwarstwienie w znacznej formie pozostało: można było mówić o zubożałej arystokracji czy szlachcie zaściankowej. Polscy potomkowie szlachty zagrodowej, jeszcze według badań z lat 90. XX wieku na pograniczu białorusko-litewskim, szczylicili się wyższym statusem i bardziej wyszukany sposóbem życia niż chłopci, chociaż dla niewprawnego obserwatora warunki i styl życia obu grup mogły się nie różnić (Waszczyńska, 1996).

Sięgając do przykładów pozaeuropejskich, można przywołać chociażby system funkcjonujący na wyspach Melanezji i Polinezji, gdzie

bardzo wpływowe osoby, nazywane Big Man, posiadają wysoką pozycję, która umiejscowiona jest poza hierarchiami funkcji religijnych (odprawianie rytuałów), politycznych (rządzenie) oraz nie wynika z zamożności (Sahlins, 1963). Ich funkcją nie jest rządzenie, lecz jako wyjątkowe jednostki, służą przykładem, i w ten sposób wpływają na kształt plemienia. Status ten nie jest dziedziczony i jest uzyskiwany poprzez serię działań, które wynoszą daną osobę ponad inne. W efekcie jest ona postrzegana jako centralna figura i można usłyszeć: „Nie widzisz, że on jest szefem? Zobacz, jaki jest wielki” (Sahlins, 1963, s. 289). Funkcjonujący system wymiany nagradza wyższym prestiżem tych, którzy odwzajemniają dary z nawiązką. Jeśli ktoś znajduje się wśród najuboższych, staje się Big Manem. Należy on też do najchętniej obdarowywanych, gdyż obdarowywanie Big Mana daje gwarancję, że dar zostanie odwzajemniony z nadatkiem. Status jest zatem odzwierciedleniem nie tyle zamożności, ile aktywności w jej redystrybucji (Strathern, 1971).

Szczególny rodzaj pozycji nabywany jest przez urodzenie i identyfikację z grupą etniczną. Nazwy wielu grup etnicznych opisywanych przez pierwszych etnografów w lokalnych językach oznaczały po prostu „człowiek”, w odróżnieniu od przedstawicieli innych grup, którym odmawiano człowieczeństwa czy posiadania duszy. Etnocentryzm, chociaż już w innej postaci niż ten pierwotny, spotykany jest we współczesnych nam kulturach Zachodu. W swojej klasycznej pracy Stanisław Bystroń (1995[1935]) pokazuje, jak wraz z rozwojem wiedzy na temat świata, ewoluowało postrzeganie „obcego”. W cytowanej przez niego encyklopedii Benedykta Chmielowskiego ludy żyjące na antypodach przedstawiane były jako posiadające nieludzkie deformacje fizyczne. Bystroń cytuje opis niektórych ludów za Chmielowskim:

Azanaghowie: olim w murzyńskiej ziemi ludzie z wargami dolnymi na łokieć długimi, które sobie solili, od korupcji prezerwując.

Pandorae: byli ludzie na równinach indyjskich, według Plinjusza, którzy w dzieciennym wieku byli siwi, a w starym czarnego włosa. Żyli po lat 200 (Bystroń, 1995, s. 45–46).

Takie nierealne wyobrażenia uległy koniecznej modyfikacji pod wpływem bliższego kontaktu z obcymi. Zastąpiły je inne charakterystyki osób nienależących do danej grupy, opierały się one na posiadaniu ukrytych cech: „mają oni bardzo istotne wady, które czynią ich godnymi pogardy, ale nie są one widoczne. [...] Słyszymy, że obcy mają troskliwie

ukrywane pod ubiorem ogony, że krew oddają pępkiem, że mają kopyta zamiast stóp, że mają anormalnie zbudowane organy płciowe” (Bystroń, 1995, s. 50). Bystroń przywołuje bogaty materiał etnograficzny, ilustrujący funkcjonowanie takich wyobrażeń, które są powodem do naśmiewania się z sąsiadów.

Żartowanie z ukrytych wad fizycznych zastąpione zostało naśmiewaniem się z głupoty sąsiadów lub ich naiwności; jak konkluduje Bystroń: „widocznie człowiek czuje się bardziej wartościowy i mądrzejszy, gdy stwierdzi, że sąsiedzi są śmieszni, niedołążni czy tępi” (Bystroń, 1995, s. 111). Wspólną cechą wszystkich etapów rozwoju postrzegania osób spoza własnej grupy etnicznej było poczucie wyższości i lepszności grupy własnej.

Najczęściej to mężczyźni odwołują się do płci jako do argumentu uzasadniającego wyższy status. Argumentacja wyższości danej płci zależy od kontekstu, ale jej główną cechą jest to, że nie jest merytokratyczna. Na przykład, w wielu systemach religijnych pewne osoby nie są dopuszczane do wielu najbardziej prestiżowych i wpływowych funkcji tylko ze względu na płeć. Nieczystość kobiet, najczęściej uzasadniana menstruacją, która ma je kazać, powoduje, że są one uważane za niegodne, aby wchodzić w najbliższy kontakt z *sacrum* (Buckley, 1988; Phipps, 1980).

O ile wcześniej wymienione rodzaje hierarchii nie mają powszechnego uznania w naszym kręgu kulturowym, o tyle hierarchia wynikająca z wyboru jest dominującą metahierarchią. Wyróżniam ją tutaj, za Danielem Bellem (1970), jako jedyną powszechną w postindustrialnym społeczeństwie hierarchię, w której nie liczą się *merits*. Nawet w Polsce mieliśmy przykład na to, że można zostać prezydentem, czyli stanąć na szczycie demokratycznej piramidy, nie mając wyższego wykształcenia, tylko umiejętność pociągnięcia za sobą ludzi. Wszystkie inne sfery są merytokratyczne, regulują dostęp do zasobów, także do hierarchii (prestiżu), na bazie indywidualnych osiągnięć i zdolności.

## Rola obiektywizmu w nagradzaniu

---

Często spotykanym zarzutem przeciwko konkretnym nagrodom jest ich nierzetelność, brak obiektywizmu. Krytykowane bywają za to, że można je „kupić”, że są przyznawane po znajomości lub z powodów politycznych. Zarzuty te podkreślają jedno z podstawowych oczekiwań w stosunku do instytucji, jaką jest współczesna nagroda – przesłanki

do nagrodzenia tego, a nie innego podmiotu, powinny być czyste, niezamącone partykularnymi interesami osób, które mają wpływ na werdykt. Żeby współczesne nagrody biznesowe były skuteczne, nie mogą być prezentowane jako wymiana ani jako taka powszechnie postrzegane.

Jako punkt wyjścia do rozważań na temat roli obiektywizmu w nagradzaniu niech posłuży przykład nadania nagrody specjalnej w ramach konkursu Blog Roku, kiedy to właśnie ten aspekt został podważany przez uczestników i obserwatorów. Podczas gali X edycji konkursu Blog Roku prowadzący zaprosił na scenę Group Product Menedżera Grupy Onet, mówiąc o niej „szefowa całego zamieszania”<sup>8</sup>. W tej części ceremonii wręczona została nagroda specjalna – Blog Dekady. Laureatem został Maciej Budzich, prowadzący blog mediafun.pl. Kiedy został wyczytany, wbiegł na scenę, w geście niedowierzania klepnął się ręką w głowę z okrzykiem WOW! Przywitał się z przedstawicielką Onetu uściskiem „na misia”. Ona wręczyła mu – z komentarzem „pięć kilo” – szklaną statuetkę w formie prostopadłościanu, niewiele większego od litrowego kartonu mleka. W przemówieniu laureat bardzo ciekawie scharakteryzował stan polskiej blogosfery.

Fantastyczna jest ta nasza polska blogosfera. Mimo różnych rzeczy, które możemy znaleźć przeciwko niej, to jest mega. Jesteśmy w mega wspaniałej sytuacji. Super, że nikt z nas za swoje blogowanie – no chyba, że ściąga portki w galerii handlowej – nie idzie do więzienia, nie musi walczyć z reżimem, to nasze wielkie szczęście, **że możemy się cieszyć i możemy się nagradzać w kategoriach: gotowanie, rodzenie dzieci, wychowywanie, i tak dalej, no mega! Fajne czasy mamy**, fajne, [oklaski] zazdroszczę sobie i nam [oklaski] tak. Widzimy się na dole... [w. 25, podkr. PK]

W tej wypowiedzi bloger zwraca uwagę na omawiany w innych rozdziałach mechanizm nagłaśniania ważnych dla danego środowiska postulatów i problemów przez rozdawanie nagród. Parafrazując wypowiedź Budzicha, można powiedzieć, że jeśli w głównym konkursie dla blogerów znajdują się kategorie w rodzaju „gotowanie” i „bycie rodzicem”, to znaczy, że kluczowe problemy i postulaty tego środowiska są radosne, co jest powodem do zadowolenia. Komentarz ten był też od-

---

<sup>8</sup> Onet jest organizatorem tego konkursu, a przywołana osoba jest, w ramach grupy, odpowiedzialna za ten projekt.

wołaniem do roli mediów społecznościowych i dziennikarzy obywatelskich w krajach, w których wolność słowa jest ograniczana przez władze.

Nagrody Onetu należą do młodego, kształtującego się pola organizacyjnego blogosfery. Zebrany materiał pokazuje, że w skład tego pola wchodzi nie tylko osoby i organizacje prowadzące blogi czy przedsiębiorstwa oferujące platformy blogowe, lecz także firmy, które współpracują z blogerami, korzystając ze zbudowanych przez nich kanałów komunikacji z czytelnikami, zdobytego zaufania i umiejętności zaangażowania odbiorców. W środowisku tym taką relację nazywa się „współpracą z marką”. Współpraca blogerów z markami odbywa się na zasadach komercyjnych i przybiera różne formy, z których jedną z najprostszych są wpisy sponsorowane. Na wielu blogach można znaleźć podstronę, na której autorzy podają informacje o swoim zasięgu za pośrednictwem różnych kanałów społecznościowych oraz cenniki<sup>9</sup>.

W tym kontekście warto zauważyć, że organizatorem konkursu jest Grupa Onet, jednak nagrody w głównych kategoriach przyznawane są w wyniku otwartego głosowania internautów, a zwycięzcę wybiera jury spośród czołówki blogów<sup>10</sup>, które zdobyły najwięcej głosów. Oprócz nagród w 10 kategoriach, przyznano też 9 nagród specjalnych od sponsorów (m.in. PZU, Orange, Zielona Sowa, KUKBUK, Insignis, Sympatia.pl, Apart).

W przypadku nagród specjalnych laureatów wyłaniali przedstawiciele sponsorów (w przypadku Bloga Dekady, był to sam organizator – Grupa Onet), nie było to jednak nigdzie podkreślane: ani podczas gali, ani na stronie internetowej konkursu. Pod krótkim filmem z odebrania nagrody Blog Dekady sam laureat napisał:

---

<sup>9</sup> Jednym z czołowych blogerów zarabiających na swojej działalności i otwarcie o tym mówiących, jest Michał Szafranski, prowadzący blog pt. *Jak oszczędzać pieniądze*. Cena zostania sponsorem pojedynczego artykułu na tym blogu wynosiła 16 000 zł (stan na 20 listopada 2015 roku) [A1], natomiast partnerom, którzy posiadają budżet powyżej 25 000 zł, Szafranski oferuje możliwość przeprowadzenia z nimi kampanii specjalnych i działań niestandardowych. Jedną z takich dłuższych form współpracy blogera z marką był roczny cykl działań sponsorowany przez Mastercard. W ramach tego projektu czytelnikom udostępniony został za darmo m.in. internetowy kurs „Pokonaj swoje długi”; w ciągu pierwszych trzech miesięcy, z kursu skorzystało ok. 8000 osób [A2].

<sup>10</sup> W jury są zarówno blogerzy (zwycięzcy poprzednich edycji), jak i znane osoby, tzw. celebryci.

[...] to była największa nagroda tego wieczoru – zupełnie nieplanowana kategoria, potężny kaliber nagrody (dekada to nie w kij dmuchał) i Wasz pełny akcept – bardzo za to dziękuję. Potem mnóstwo wiadomości, komentarzy, piątek, komentarzy „na ucho”, gratulacji i potwierdzeń „zapracowałeś”, „należało ci się”... wow! Dziękuję!<sup>11</sup> [A3].

Grupa Onet wyłoniła, nie wiadomo w jaki sposób, zwycięzcę, i wręczyła mu ważną – symbolicznie i finansowo – nagrodę. Społeczność i sam laureat poczuli potrzebę podkreślenia tego, że nagroda „należała się”, gdyż brak komunikowanych kryteriów i procedury zagrażał postrzeganiu jej jako merytokratycznej. Jeden z komentujących internetową relację wideo z wręczenia statuetki Blog Dekady<sup>12</sup> zmącił tę atmosferę akceptacji, zwracając uwagę, że odbieranie takich nagród wikła blogerów w relacje zobowiązania:

Gratulacje. Maćku, przy całym szacunku dla Ciebie i Twoich działań. Jednak po tych latach bycia niezależnym i wiarygodnym **daleście się takim Onetom i innym telewizjom „zależnym” złapać w siatkę.** [...] Wiem, że jestem zwykłym szarym człowiekiem przy Was. **Jednak ustawianie się z komercyjnymi gigantami, którym zawsze trzeba – [...] „się odwdziaczyć”.** Oni nic bezinteresownie nie robią. Swoje doświadczenia również mam. Moim skromnym zdaniem zyskujecie dla siebie, jednak odbiorcy widzą, że tracie właśnie to coś, co wypracowaliście [...]. Widzę, po sobie, że szukam innych kanałów, bo Wy najwięksi idziecie drogą największych, tych z mniejszym zaufaniem<sup>13</sup> [A3, podkreślenie moje].

W środowisku blogerów kwestia niezależności i budowania zaufania wśród odbiorców jest szczególnie ważnym i powszechnie dyskutowanym

<sup>11</sup> Wideo w serwisie YouTube opublikowane przez Mediafun, pt. *Blog Roku 2014 – nagroda dla bloga/blogera dekady? Wow! (czytaj opis)*, <https://www.youtube.com/watch?v=RiJ0mZQeFww> [dostęp: 9.11.2015].

<sup>12</sup> Reszta komentarzy to głównie gratulacje i wypowiedzi w rodzaju „należało się”, „zasłużona nagroda”.

<sup>13</sup> Wideo w serwisie YouTube opublikowane przez Mediafun, pt. *Blog Roku 2014 – nagroda dla bloga/blogera dekady? Wow! (czytaj opis)*, <https://www.youtube.com/watch?v=RiJ0mZQeFww> [dostęp: 9.11.2015].

tematem<sup>14</sup>, dlatego taki komentarz, krytykujący odbieranie nagród sponsorowanych przez przedsiębiorstwa, został otwarcie sformułowany. W obszarach innych niż blogosfera refleksja, że odbieranie nagrody powoduje nawiązanie relacji zależności, może w ogóle się nie pojawiać. Każde nagradzanie zawiera w sobie jednak potencjał wikłania uczestników w relacje zależności. Jednym ze sposobów niwelowania tak zrodzonego poczucia zobowiązania (zarówno odczuwanego przez laureatów, jak i projektowanego na nich przez obserwatorów) jest uciekanie się przez nagradzających do technik obiektywizacji procesu wyłaniania laureatów. Tutaj dochodzę do jednego z najważniejszych spostrzeżeń w moich badaniach.

W rozdziale tym twierdzę, że odwoływanie się do wyników badania, albo do decyzji obrad kapituły, jest szczególnie ważną częścią rytuału nagradzania. Takie odgrywanie<sup>15</sup> obiektywizmu służy podkreśleniu, że dany podmiot na nagrodę zasłużył, a jednostka nadająca nagrodę spełnia tylko funkcję instytucji uznającej czyjąś nadrzędność. Wyróżniano jest tu zatem *obiektywnie* lepszy, nagradzający jedynie to zmierzył, ocenił, i wręcza mu to, co mu się należy. W efekcie maskowana jest sprawczość administratora, co ma to doniosłe konsekwencje dla relacji między obiema stronami. Nagroda staje się ukrytym darem lub ukrytym towarem.

Odgrywanie obiektywności jest jednym z kluczowych elementów nagradzania. Nagrody charakteryzuje różny poziom tak rozumianego obiektywizmu. Po jednej stronie znajdują się takie, które przyznawane są w wyniku obiektywnego pomiaru wyników, cech, właściwości. Za taką nagrodą stoi metodologia, a wyboru podmiotu do nagrodzenia dokonuje się na podstawie porównania mierzalnych kategorii. Ranking Gazel Biznesu, bazujący na porównaniu wyników finansowych przedsiębiorstw, może być przykładem nagrody o wysokim stopniu odgrywanej obiektywności. Z drugiej strony znajdują się nagrody o niższym poziomie

---

<sup>14</sup> Dominującym dyskursem staje się akceptacja, a nawet aspirowanie do „współpracy z markami” na zasadach komercyjnych, co ma prowadzić do profesjonalizacji blogosfery, podnoszenia jakości tworzonych treści. Udział w tym ma także ten konkurs; pomaga on na przykład wpływać markom i blogerom współpracującym z nimi prezentować ten nurt, a nie przeciwny, który niezależność rozumie jako ograniczanie relacji, szczególnie zależności z przedsiębiorstwami.

<sup>15</sup> Termin „odgrywanie” odnosi się tutaj do paradygmatu performatywnego, w którym „odgrywanie” nie oznacza udawania, działania na niby, tylko podkreśla czynność wykonania.



odgrywanej obiektywności, przyznawane na podstawie decyzji kapituły, która kieruje się własnym rozeznaniem. Przyznanie takich nagród uzupełniane jest komentarzem mówiącym, za co dany podmiot jest wyróżniany. Specjalną kategorią są nagrody, które komunikują wykorzystanie obiektywnych miar, ale pomimo tego ich obiektywizm budzi wątpliwości, jak w przypadku niektórych godeł promocyjnych.

Administratorzy nagród posiadają moc wyróżniania innych dzięki powszechnej zgodzie na nierówność społeczną opartą na różnicach osiągnięć i zdolności jednostek. Nagradzający mają tylko wskazywać i legitymizować zróżnicowanie, które już wcześniej było *implicite* uznane za istniejące. Robiąc to, uciekają się do stosowania metod posiadających przynajmniej podstawowy poziom obiektywizmu. Nagrody są odgrywane tak, aby wzmacniać postrzeganą bezstronność. Nawet jeśli obiektywizm danej nagrody nie jest komunikowany, to i tak, przez dominację logiki merytokratycznej, jest on zakładany przez interesariuszy nagradzania.

Jak wyglądałaby sytuacja, gdyby obiektywizm nie był elementem odgrywania nagrody i nie był przez ludzi brany jako pewnik? Lub, idąc dalej, gdyby sytuacja była odwrotna: nagradzający otwarcie komunikowałby stronniczość i nieobiektywność w wyborze podmiotu, który zostaje wyróżniony? Czy wciąż, gdyby wszystkie inne elementy rytuału pozostały niezmienione, byłaby to nagroda? W naszym kręgu kulturowym, poza nielicznymi wyjątkami, nieakceptowalne jest (w tym przez prawo) odwoływanie się do źródeł ustalania hierarchii innych niż demokratyczne i merytokratyczne. Czy zatem nieobiektywna nagroda biznesowa utraciłaby swoją moc, swój kapitał symboliczny? Z pewnością tak. Nagradzający straciłby podstawę legitymizacji, którą jest pretendowanie do zaledwie identyfikowania realnie i uprzednio istniejących wyjątkowych podmiotów<sup>16</sup>.

Pojawić by się mógł jeszcze inny, groźny problem. Nagroda stałaby się zwykłym darem lub towarem ubranym w fałszywą ceremonialną formę. Odgrywanie obiektywności spełnia zatem w nagradzaniu ważną, wręcz konstytutywną, funkcję. Sprawia mianowicie, że przekazanie

---

<sup>16</sup> Wyjątkową, lecz bardzo rzadką w zbiorze badanych przeze mnie formą nagród są honorowe tytuły przyznawane sponsorom. To jest jedyny kontekst, w jakim spotkać można wręczanie statuetki otwarcie przedstawiane jako efekt przekazania przez nagrodzonego określonej kwoty.

wartości przez jeden podmiot drugiemu postrzegane jest jako nagroda właśnie. Nagroda posiada jednak pewne cechy obu rodzajów wymiany wartości.

## Między darem i towarem

---

W swoich badaniach podkreślam, że administratorzy nagród, poprzez swoje działania, przede wszystkim przez odgrywanie obiektywizmu, minimalizują ewentualne skojarzenia wręczania nagrody z wręczaniem daru lub zakupem produktu. Jest to szczególnie ważny zabieg, gdyż przekazanie jakiejś wartości jako daru rodzi poczucie zobowiązania, a to z kolei zagraża postrzeganej merytokratyczności wyróżnienia. Jeszcze bardziej niebezpieczne jest budzenie podejrzeń, że dana nagroda jest kupowana przez wyróżnionych. Każda nagroda posiada jednak potencjał do bycia jedną z tych dwóch rodzajów wymiany. Organizatorzy wykorzystują to, balansując między legitymizacją nagrody płynącą z obiektywizmu a wykorzystywaniem korzyści płynących z poczucia zobowiązania i możliwością czerpania korzyści finansowych. Innymi słowy: żeby nagradzanie było postrzegane jako nagradzanie, musi unikać skojarzeń z obdarowywaniem lub sprzedawaniem. Jednocześnie nagradzanie daje organizatorom możliwość czerpania korzyści relacyjnych i finansowych, podobnych do tych płynących – odpowiednio – z obdarowywania i sprzedaży.

Na to, że przyznanie nagrody może budzić poczucie zobowiązania, zwrócili uwagę chociażby pracownicy redakcji „Pulsu Biznesu”, organizujący ranking Gazel Biznesu. W wywiadach wspominali, że przedsiębiorcy, informowani przez wydawnictwo o znalezieniu się danej firmy w rankingu Gazel Biznesu, chętnie wykupywali prenumeratę ww. czasopisma (subskrypcja nie miała wpływu na przyznanie tytułu Gazeli Biznesu i miejsca w rankingu).

Fundowanie nagród przez sponsorów, jak w przypadku nagród specjalnych w konkursie Blog Roku, może być uznane za próbę wejścia w relację darczyńca–obdarowywany i ten sposób dyskredytować wyróżnienie. Jak pokazują zebrane przykłady, laureaci mogą wyczuć zagrożenie, jakie to ze sobą niesie i próbować go unikać. Na przykład organizator konkursu dla dziennikarzy mówił mi, że często dostawał od różnych instytucji propozycje sponsorowania nagrody tematycznej, jednak systematycznie je odrzucał.

Branża badawcza bardzo chciałaby, żeby wręczać nagrodę za pisanie o badaniach. Takie listy z ministerstw finansów czy zdrowia mieliśmy przez lata, zawsze to odrzucaliśmy. [w. 20]

Ostatnio organizator ugiął się i powołał dwie nowe kategorie, w których nagradzani są dziennikarze ekonomiczni i cyfrowi, a sponsorami są, odpowiednio, PKO BP i Google. I właśnie nagroda ufundowana przez bank, w pierwszej edycji, spowodowała ciekawą reakcję laureatki.

[Nagrodę – PK] przyznaje redakcja, ale na przykład PKO BP za pierwszym razem przyznało samo, powstał z tego niezły kociokwik, ponieważ dziennikarka, która otrzymała piętnaście tysięcy złotych weszła, podziękowała i powiedziała, że nie odbierze tej nagrody i przekazuje ją na dom dziecka bodajże, ponieważ uznała, że mogłaby być manipulowana, bo mógłby ktoś pomyśleć, że ona jest płacona bezpośrednio przez sponsora. To nie była prawda oczywiście, ale ona chciała być czysta w tej sytuacji, więc następnego roku [...], Google płaci nam pieniądze na nagrodę dla najlepszego dziennikarza cyfrowego, w Digitalu. A PKO BP dwa lata płaciło nam za dziennikarstwo ekonomiczne. [w. 20]

Dziennikarka ekonomiczna odmówiła przyjęcia nagrody finansowej od banku, gdyż nie chciała czuć zobowiązania w stosunku to sponsora, nie chciałaby też, aby szersze środowisko postrzegało przyjęcie tej nagrody jako uwikłanie się laureatki w taką relację z bankiem.

Na więzi społeczne nie wpływa samo posiadanie dóbr, ale dopiero ich użycie. Według klasycznej teorii (Mauss, 2001) dar wiąże się z trzema czynnościami: 1) dawaniem; 2) przyjmowaniem; 3) odwzajemnianiem. Obdarowywanie szczególnie mocno wiąże obie strony i wprowadza element nierówności. W tym kontekście uznane instytucje, posiadające dużo kapitału symbolicznego, poprzez nagradzanie dzielą się swoim prestiżem i w ten sposób związują i utrzymują relacje z nagrodzonymi i aspirującymi do nagrody. Dotyczy to nie tylko organizacji i instytucji, lecz także jednostek. Wiedza i doświadczenie ekspertów przekładają się na ich prestiż, jeśli tą wiedzą i doświadczeniem się dzielą. Może odbywać się to w postaci publikacji, ale także w formie uczestniczenia w obradach jury.

Nawiązanie i podtrzymywanie relacji społecznych jest najdonioślejszym efektem obdarowywania, a nie to, że jedna strona traci zasoby, a druga zyskuje. Ekspert za darmo poświęca czas na ocenę zgłoszeń;

w efekcie nagrodzeni zyskują prestiż w postaci nagrody i cenną informację zwrotną. Klasyczne dary, przedmioty, są jedynie pretekstami, przywiązują ludzi do siebie, obligują do dalszego kontaktu<sup>17</sup>. Nieodwzajemniony dar stawia osobę, która dar przyjęła, w podporządkowanej pozycji. Pozbawia ją części autonomii poprzez wytworzenie długu i przymusu jego spłacenia. Dzięki odraczeniu daru zwrotnego powstaje sytuacja, w której zawsze któraś ze stron jest w niekomfortowej sytuacji zobowiązania, i będzie dążyła do „wyrównania rachunku”. Najczęściej jednak zależność nie zeruje się, tylko poczucie zobowiązania przechyla się na drugą stronę. Czas pomiędzy darem a odwzajemnieniem jest obszarem zaufania, podczas którego umacniana jest więź społeczna. Trudno jest zatem dać bezinteresowny prezent, nawet jeśli taka byłaby intencja obdarowyującego. Jednak takie „darmowe dary” – które mają nie wywoływać poczucia zobowiązania – jako wyjątki, istnieją. Efekt ten osiągany jest przez ukrycie tożsamości darczyńcy<sup>18</sup>. Typowym i popularniejszym rodzajem daru jest jednak ten, który powoduje, że zyskujemy przyjaciół (Laidlaw, 2000)<sup>19</sup>.

W przypadku większości badanych przeze mnie nagród nie uciekano się do ukrywania, kto nagrodę przyznaje. Organizacja nagradzająca oraz skład jury zawsze były eksponowane. Istnieją jednak konkursy, w których nie ujawnia się personaliów osób, które dokonywały oceny. Ukrywanie listy recenzentów zapobiega, między innymi, budzeniu poczucia zobowiązania u osoby ocenianej. Nie oznacza to, że oceniający w konkursach zawsze chcą taki brak relacji utrzymać. Także podczas swoich badań byłem świadkiem, jak w trakcie bankietu odbywającego

---

<sup>17</sup> Na ten aspekt daru udało się zwrócić uwagę badaczom społecznym dopiero badając tak odległe rodzaje wymiany jak północnoamerykański potlacz czy melanezyjskie kula. Kula to skomplikowana, zrytualizowana forma wymiany przedmiotów rytualnych (naszyjników i naramienników) pomiędzy mieszkańcami grupy wysp w Oceanii. Klasyczny opis wymiany kula zawiera książka *Argonauci zachodniego Pacyfiku* autorstwa Bronisława Malinowskiego (1981).

<sup>18</sup> Przykładów dostarczają na przykład wszystkie duże systemy religijne. Dar taki funkcjonował na przykład w Indiach; nazywany był *dan*, dawany był przy różnych okazjach (np. pogrzeb) i przyjmował różną formę (pieniądze, sprzęty, żywność). Jego cechą charakterystyczną było to, że był anonimowy, przez co nie zobowiązywał do odwzajemnienia.

<sup>19</sup> Laidlaw na przykładzie Indii pokazuje, że *dan* pociąga za sobą wręcz negatywne konsekwencje dla obdarowywanego, bywa rodzajem przekleństwa, nieszczęścia wraz z „darmowym” darem przechodzą na osobę przyjmującą prezent (Laidlaw, 2000).

się po wręczeniu nagród Polish National Sales Awards, jedna z członkiń zespołu sędziowskiego podeszła do laureatki i przedstawiła się słowami, „To ja oceniałam pani zgłoszenie”<sup>20</sup>. Inny „anonimowy” sędzia, w rozmowie ze mną powiedział, że dla niego udział w tym konkursie to dobra „okazja networkingowa”<sup>21</sup>. Rzeczywiście, bycie sędzią jest okazją do poznania osób w wyjątkowym kontekście, bo posiadającym potencjał budzenia poczucia wdzięczności.

Kilkukrotnie spotykałem się z opisami nagród, które działają na zasadzie wymiany zrównoważonej. W skrócie opisywana ona była przez prostą zasadę: „Raz ty jesteś w jury i przyznasz nagrodę nam. Potem my będziemy, przyznamy tobie” [w. 23]. Ten opis dotyczył nagród środowiskowych, w niewielkiej, dopiero rozwijającej się branży<sup>22</sup>. Mój rozmówca nie usłyszał takiego oczekiwania wprost, tylko wysnuł je z obserwacji działań kolegów i koleżanek. I jest to również ważna cecha daru: konieczność odwzajemnienia nie jest artykułowana.

Prezenty są wręczane i później odwzajemniane, jednak zasada ta pozostaje w ukryciu. Nie mówi się o niej, tylko się jej podporządkowuje. Pierre Bourdieu używa na nazwanie tego mechanizmu słowa *méconnaissance*; jest to nieuświadamiana zasada organizująca i generująca praktyki (Bourdieu, 2007; Smart, 1993). Twierdzi on, że społeczeństwo podejmuje zbiorowy wysiłek, aby zasady rządzące funkcjonowaniem daru nie zostały rozpoznane. „Fikcję” daru utrzymuje między innymi zasada, według której dar zwrotny musi być inny niż dar inicjalny. Obdarowany chce odwdziżyć się, żeby przywrócić równowagę relacji lub zmienić na korzystniejszą dla siebie, więc dar będzie podobnej lub większej rangi niż dar inicjalny. Gdyby był taki sam, a nie tylko podobnego rzędu wartości, czar niedopowiedzenia daru przysłby. Trwałe asymetrie układów zależności społecznych podtrzymywane są między innymi dzięki opisanym zasadom działania daru. Autonomia możliwa jest tylko tam, gdzie obdarowywana jednostka jest w stanie odwzajemnić dar. Tam, gdzie jedna strona, posiadająca duży kapitał ekono-

---

<sup>20</sup> W swojej pracy akademickiej sam doświadczyłem sytuacji, w której recenzenci (dobrze oceniający moją pracę) ujawniali się i nawiązywana była współpraca.

<sup>21</sup> Tak jak w przypadku innych konkursów, członkowie kapituł i jury nie trzymają za swoją pracę – często liczoną w dziesiątkach godzin – wynagrodzenia.

<sup>22</sup> Podobne opisy, w formie internetowych domysłów i zarzutów, spotkać można przy okazji komentarzy do wielu nagród kulturalnych, także polskich, takich jak Nike. Osoby, które dostały nagrody mają według komentujących trafiać do jury i przyznawać nagrody tym, którzy wcześniej ich nagrodzili.

miczny, przekazuje coś na zasadzie daru drugiej, słabszej stronie, która, nie mogąc odwzajemnić się dobrami materialnymi, pozostaje w relacji zależności, często naznaczonej przywiązaniem, wdzięcznością, poświęceniem. Nagradzanie różni się od obdarowywania tym, że dzięki przedstawianiu daru/nagrody jako należącej się, zapracowanej, zasłużonej, zdejmowany jest z nagrodzonego ciężar relacji asymetrycznej.

W wywiadach przeprowadzonych z przedstawicielami jednego środowiska spotkałem się z komentarzami, że pewna nagroda<sup>23</sup> przyznawana jest w wyniku „ustaleń przy zielonych stolikach”, tak, żeby każdy uczestnik coś dostał. Podobne komentarze padają w stosunku do wielu nagród branżowych. Prezes zarządu przedsiębiorstwa zajmującego się organizacją eventów, ale także administrującego nagrodami dla kilku branż, przekonywał mnie, że przyznawanie nagrody, z którą wiąże się opłata, nie musi być złe, a wręcz jest wskazane. Zorganizowanie konkursu i gali pociąga za sobą wydatki, które jakaś strona musi sfinansować. Twierdził, że wydawcy prasy są w tak trudnej sytuacji finansowej, że przyznają nagrodę wszystkim, niezależnie od osiągnięć. Z kolei najmniej obiektywne są według mojego rozmówcy nagrody branżowe, ze względu na mechanizm wyboru władz organizacji branżowych. Nagrody mają być rozdawane w celu zyskania przychylności ważnych uczestników branży. Nagrody te mogą być zatem wartością, która jest nie tyle sprzedawana, ile ofiarowywana komuś niejako w prezencie, żeby wywołać mechanizm odwzajemniania.

Techniki odgrywania obiektywności i ukrywania sprawczości administratorów dają władzę nagradzania praktycznie każdej organizacji. Poprzez zastosowanie na przykład uznanych metod mierzenia osiągnięć przekazanie jakiejś wartości innej organizacji przestaje być darem, a poprzez brak opłat unika skojarzenia z towarem. Dzięki odgrywaniu obiektywności minimalizowane jest poczucie zobowiązania u odbiorców nagród. Wzbudzenie takiego poczucia mogłoby być dla wielu barierą uniemożliwiającą przyjęcie danej wartości. Dlatego na przykład organizator kluczowego konkursu w swojej branży otwarcie formułuje, jako osobistą zasadę, nieutrzymywanie kontaktów z laureatami nagrody, którą administruje: „staram się nie utrzymywać z tymi nagrodzonymi

---

<sup>23</sup> Ukrywam nazwę tę nagrody, ponieważ nie mam dostatecznych dowodów na istnienie takiej praktyki. Ważny jest jednak dla mnie sposób formułowania argumentów przeciwko nagrodzie.

relacji, bo uważam, że to jest nie fair, szczególnie jeśli oni dalej w zawodzie pracują” [w. 20].

Jeśli przyjmiemy, że „[w]ymiana towaru ustala obiektywne ilościowe związki pomiędzy wymienianymi przedmiotami, podczas gdy wymiana daru ustala osobiste jakościowe więzi pomiędzy wymieniającymi podmiotami” (Gregory, 1982, s. 41), to nagrody i wyróżnienia mogą być analizowane jako pełny dar lub transakcja tylko w szczególnych okolicznościach. Kiedy nagradzający ucieka się do uzasadniania wyróżnienia przez odwołanie do osiągnięć nagradzanego, to niweluje wiele cech tych podstawowych typów wymiany. Nagroda staje się czymś, na co dany podmiot zasłużył, nagroda *jest* jego, a nie wynikiem chęci obdarowania. Właśnie takie nagrody nazywam w pracy merytokratycznymi.





---

## RYTUALIZACJA

---

Proponuję spojrzeć na nagradzanie jako na rytuał, ważny rytuał meritokracji. Działania rytualne identyfikujemy intuicyjnie, jesteśmy do nich przyzwyczajani od wczesnych lat życia. Harrison M. Trice i Janice M. Beyer, klasycy badania rytuałów organizacyjnych, zwrócili uwagę, że chociaż każdy menedżer wykorzystuje działania rytualne w swojej praktyce, mało który w pełni jest świadomy tego, w czym bierze udział (Trice i Beyer, 1984). Rytuał jest jednak zjawiskiem, które doczekało się licznych analiz i interpretacji. W tym rozdziale pokazuję, że odwołanie się do elementów teorii rytuałów pozwala dostrzec istotne elementy nagradzania. Opisuję typowe aspekty rytuałów, takie jak formalizacja czy użycie symboli, oraz inne, charakterystyczne dla nagradzania, które zostały zidentyfikowane w trakcie analizy materiału empirycznego. Pokazuję, jak działają rytuały organizacyjne, z jakich elementów się składają i jakie spełniają funkcje, aby przez to lepiej przedstawić zasady działania nagród biznesowych. Podobnie jak w przypadku obiektywizmu nagrody rytualizacja jest również stopniowalna. Nagradzanie jest działaniem rytualnym, które przybiera różne formy, od bardzo widowiskowych, nacechowanych ładunkiem emocjonalnym, po zdawkowe, mało rozbudowane. Nagroda może być bardziej lub mniej rytualizowana; w efekcie z różną skutecznością wykorzystuje potencjał wpływania na rzeczywistość<sup>1</sup>. Rytualizacja nagradzania jest kolejną kluczową siłą napędową nagradzania.

---

<sup>1</sup> Obie rozwijane tutaj myśli – nagradzanie jako rytuał i stopniowalność rytualizacji – budzą kontrowersje wśród badaczy społecznych. Nie wszyscy uważają, że

## Kultura i rytuał w zarządzaniu

---

Rytuały są postrzegane jako jeden z elementów kultury, który daje wgląd w głębsze założenia kulturowe. Choć w literaturze z zakresu kultury organizacyjnej rytuał przedstawiany jest jako jedna z ważniejszych kategorii, to traktuje się go powierzchownie. W rezultacie wykorzystywana jest tylko nieznaczna część jego potencjału wyjaśniającego.

W ramach nauk o zarządzaniu funkcjonuje, niejako równolegle do badań kultury organizacyjnej, koncepcja rytuału organizacyjnego (Konecki, 2007[1992]). Rozwijana jest w ramach oddzielnego – węższego niż zainteresowanie kulturą organizacyjną – nurtu badawczego, dla którego kluczową publikacją był artykuł Harrisona M. Trice'a i Janice M. Beyer *Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials*, opublikowany w „The Academy of Management Review” (1984). Warto uważnie przyjrzeć się ustaleniom tych interdyscyplinarnych autorów. Harrison M. Trice<sup>2</sup> i Janice M. Beyer<sup>3</sup> jako jedni z pierwszych opublikowali prace, w których centrum znalazło się zainteresowanie

---

rytualność jest stopniowalna, jeszcze ostrzejszy sprzeciw budzi wykorzystywanie teorii rytuałów wypracowanych przez badaczy zjawisk religijnych do badań zjawisk niezwiązanych z wierzeniami (Goody, 1977). Prezentowana tutaj propozycja jest jednak mocno ugruntowana w naukach o zarządzaniu. W trakcie realizacji tego projektu badawczego okazała się bardzo użyteczna i poznawczo płodna.

<sup>2</sup> Harrison M. Trice przez większość swojego zawodowego życia związany był z Cornell School of Industrial and Labor Relations, jednostki będącej liderem w swojej dziedzinie w Stanach Zjednoczonych. Choć omawiane artykuły tego badacza odcisnęły wyraźne piętno na badaniach kulturowych aspektów organizowania, w swojej jednostce naukowej i w środowisku naukowców, wśród których pracował, zapamiętane zostały głównie jego osiągnięcia na rzecz integracji badań nad nadużywanie alkoholu i narkotyków z badaniami miejsc pracy (Roman i Trice, 1975; Trice i Roman, 1972; Trice i Sonnenstuhl, 1990; Trice, 1992). O istotności tej części jego naukowego dziedzictwa mogą świadczyć treści notek biograficznych (The Smithers Institute, <http://www.ilr.cornell.edu/smithers/> [dostęp: 29.11.2012]) oraz – warta wspomnienia szczególnie w kontekście głównego tematu niniejszej książki – nagroda imienia Harrisona M. Trice'a za najlepszą pracę studencką poświęconą spożywaniu i nadużywaniu alkoholu w życiu studenckim (Harrison M. Trice, *Award for Best Undergraduate Papers on Alcohol and Other Drug Use and Abuse and Campus Life*, [http://www.ilr.cornell.edu/smithers/docs/trice\\_guidelines06.pdf](http://www.ilr.cornell.edu/smithers/docs/trice_guidelines06.pdf) [dostęp: 29.11.2012]).

<sup>3</sup> Zainteresowania badawcze Janice Beyer skupiały się na problemach paradygmatów naukowych, zmiany, struktur organizacyjnych i kultury organizacyjnej (Cooper, 2000). Była redaktorką „Academy of Management Journal”. Przygotowanie socjologiczne i antropologiczne pozwoliło na kompetentne zintegrowanie osiągnięć

rytuałami i ceremoniałami organizacyjnymi (Beyer i Trice, 1987; Trice, 1993; Trice, Belasco i Alutto, 1969; Trice i Beyer, 1991; 1993). Kolejnych systematycznych i kompetentnych opracowań na temat rytuału organizacyjnego doczekaliśmy się dopiero na przełomie pierwszej i drugiej dekady XXI wieku (Islam i Zyphur, 2009; Smith i Stewart, 2010).

Na współczesne sposoby rozumienia roli nagród dla funkcjonowania pól organizacyjnych wpłynęła klasyczna teoria rytuału Emila Durkheima. Tak jak religijne rytuały mają „artykułować i wzmacniać centralne dla danej społeczności kategorie poznawcze, [podobnie] celem rytuałów turniejowych [czyli nagród – PK] jest reifikowanie kategorii poznawczych, które wzmacniają pole organizacyjne” (Anand i Jones, 2008, s. 1038). Rytuał jest traktowany jako narzędzie dla agentów zmian, nazywanych przedsiębiorcami rytualnymi, którzy poprzez wykorzystanie tego symbolicznego zasobu starają się narzucić własną wizję rzeczywistości. Taki sposób analizowania nagród zapoczątkowali Anand i Watson (2004), którzy sformułowali koncepcję rytuałów turniejowych (ang. *tournament rituals*), zainspirowani pracą Arjuna Appaduraja, który ukuł pojęcie turnieju wartości, czyli „agonistycznego, romantycznego, indywidualistycznego i posiadającego cechy gry etosu, który stoi w kontraście do etosu codziennego” (Appadurai, 1988, s. 50).

Wspomniani badacze wydają się nie dostrzegać sprzeczności pomiędzy sformułowaniem przez siebie celem rytuałów turniejowych a przywołanym klasycznym rozumieniem rytuału. Według Durkheima rytuał wyraża centralne dla społeczności kategorie kognitywne, natomiast rytuały turniejowe, takie jak nagrody, reifikują kategorie, które wzmacniają pole. Istnieje różnica pomiędzy tymi dwoma perspektywami, jednak przedstawione zostały jako analogiczne. Badacze rytuałów i kultury w organizacjach często wyciągają z klasycznej teorii wnioski, że skoro rytuały artykułują kluczowe kategorie kognitywne, to poprzez badanie tych symbolicznych działań możemy poznać centralne dla danej grupy wartości, podzielane przez jej członków i uważane za najważniejsze. Poznawanie kultury organizacyjnej mogłoby się zatem odbywać poprzez badanie rytuałów, traktowanych jako możliwe do zaobserwowania artefakty, mające dawać badaczowi wgląd w głębsze założenia kulturowe grupy. Takie myślenie legło u podstaw najpopularniejszego chyba w ramach zarządzania podejścia do kultury

---

dyscyplin mających bogaty dorobek badań i teorii na temat rytuałów z wyzwaniem badań organizacji i miejsc pracy, dało to wyjątkowy, jak na tamte czasy, rezultat.

organizacyjnej autorstwa Edgara Scheina (1988; 1996). Współczesne teorie odeszły jednak od takiego rozumienia rytuału, ponieważ autorzy uznali, że forma rytuału jest narzędziem służącym raczej narzucaniu i umacnianiu wartości grupy dominującej, niż wyrażaniu wartości autentycznych – tego, co myślą i czują członkowie danej społeczności. Postawy poszczególnych członków grupy są zróżnicowane i zmienne, często sprzeczne, a formalny charakter rytuału nie daje możliwości wyrażenia owej niejednorodności. Stwierdzenie, że celem nagród zewnętrznych, czyli rytuałów turniejowych, jest zatem „reifikowanie kategorii poznawczych, które wzmacniają pole organizacyjne” (Anand i Jones, 2008, s. 1038) jest zgodne z nowym rozumieniem rytuału, a sprzeczne z najbardziej rozpowszechnionym, klasycznym. Badacze nie zwracają jednak uwagi na ważną zmianę w podejściu do rozumienia rytuału.

Podobnie jak Anand, Jones i Watson uważam rytuał za jedno z najbardziej płodnych poznawczo pojęć teoretycznych, które można zastosować w badaniach nad nagrodami. Podobnie jak oni widzę korzyści z sięgania po najnowsze ustalenia badaczy rytuałów. To właśnie z badań nad działaniami sakralnymi narodziły się teorie rytuałów, które później zainspirowały badaczy tak zwanych rytuałów świeckich (Lane, 1981), w tym organizacyjnych (Trice i Beyer, 1984). W tekście, który rozpoczyna serię publikacji poświęconych rytualnym działaniom w organizacji, Trice i współautorzy zauważają, że dotychczasowi badacze unikali analizowania ceremonialnych aspektów organizacji oraz sposobów, w jakie organizacje wykorzystują ceremonie (Trice i in., 1969). Poza zainteresowaniami wcześniejszych badaczy były takie obrzędowe działania jak szkolenia, selekcja i rekrutacja pracowników, awanse, oceny okresowe itp. W tej pierwszej próbie opisanego zjawiska zdiagnozowane zostały trzy podstawowe rodzaje użycia ceremoniałów w organizacjach.

Pierwszy dotyczy socjalizacji członków organizacji. Ceremonie tworzą zestaw norm, wartości, postaw i oczekiwań, które, po przyjęciu przez poszczególne jednostki, wspierać będą działania całego systemu. Oprócz oferowania tego, co pożądane, ceremonie spełniają też funkcje niwelowania zachowań potencjalnie szkodliwych dla organizacji. Przykładami takich ceremoniałów mogą być: selekcja i zatrudnianie pracowników oraz szkolenia. Złożone systemy rekrutacji – nawet jeśli ich rezultatem nie zawsze jest wybór najodpowiedniejszego spośród kandydatów – posiadają swoją ceremonialną funkcję. Nowi pracownicy

zaczynają postrzegać organizację jako miejsce wyjątkowe, a nową pracę jako bardziej wartościową niż taka, do której proces selekcji nie jest tak zaawansowany. Dla zatrudnionych już wcześniej członków organizacji wymagająca rekrutacja jest formą utwierdzenia ich w przekonaniu o unikalności ich miejsca pracy. Ceremoniały służą też kreowaniu i podtrzymaniu hierarchii. Władza i autorytet poszczególnych osób, a pośrednio także trwałość całego systemu, są utrzymywane poprzez działania towarzyszące momentom przejść pomiędzy szczeblami hierarchii. Ceremoniały te sprzyjają transformowaniu tożsamości organizacyjnych poszczególnych członków. Trzecią funkcją ceremoniałów organizacyjnych ma być redukcja odczuwanej przez jednostki niepewności i wieloznaczności. W chwilach kryzysowych ceremoniały mogą stać się substytutem rozwiązania – działaniem, które, chociaż nie oferuje nowego sposobu rozwikłania problemu, może wytwarzać poczucie pewności siebie, solidarności, redukować napięcie.

Ceremonialne działania organizacyjne to zatem te, które nie muszą być w pełni skuteczne w swojej sferze racjonalnej, gdyż posiadają „uboczne efekty”, które wpływają na zachowania pracowników. Nawet jeśli szkolenie nie podniesie znacznie poziomu wiedzy i umiejętności uczestników, to jako rytuał może zredukować niepewność oraz wzbudzić poczucie wyróżnienia. Takie rozumienie ceremoniału jest zbieżne z niektórymi klasycznymi sposobami definiowania rytuałów, czyli działań irracjonalnych i nieinstrumentalnych (Goody, 1961).

Analizowane przeze mnie nagrody biznesowe nie są rytuałami organizacyjnymi w dosłownym rozumieniu, gdyż nie są odgrywane w ramach jednej organizacji. Ustalenia na temat rytuałów wewnątrzorganizacyjnych można jednak przełożyć na analizę nagród zewnątrzorganizacyjnych, które integrują szersze struktury. Nagrody zewnątrzorganizacyjne, podobnie jak te wewnątrzorganizacyjne, opisywane przez klasyków nurtu, również tworzą hierarchię, socjalizują członków, redukują odczuwaną wieloznaczność i niepewność oraz integrują. W nagrodach zewnątrzorganizacyjnych znajdujemy na przykład odpowiednik socjalizowania za pomocą rytuałów do uczestnictwa w organizacji, z tą różnicą, że będzie to przyjmowanie zasad i norm funkcjonujących na poziomie międzyorganizacyjnym, a nie jednej organizacji. Przykładem takiej socjalizacji w ramach pola organizacyjnego za pomocą rytuału może być udział w konkursie Raporty Społeczne, który przez debiutantów przedstawiany był jako stawanie się członkiem środowiska CSR. Dodatkowo, nagroda ta, poprzez porównywanie, ocenianie i wyróżnia-

nie pewnych raportów, kreuje hierarchię w ramach pola organizacyjnego. W ten sposób twórcy nagradzanych raportów Orange, Cemex, Bogdanki, oraz same te przedsiębiorstwa, stają się *lepszymi* uczestnikami środowiska CSR. Są oni na przykład zapraszani, w przeciwieństwie do przegranych, do zaprezentowania swoich działań w Ministerstwie Gospodarki. Natomiast w ramach środowiska CSR zaczyna mówić się o autorach najlepszych raportów z uznaniem. Odgrywanie rytuału nagród zewnątrzorganizacyjnych nie tylko powoduje powstawanie hierarchii wśród pretendujących do nagrody, ale także może umacniać lub kreować status innych uczestników, na przykład członków jury. Przez zaproszenie pewnych osób do oceniania raportów, ich eksperckość i merytoryczna wyższość są sankcjonowane i podkreślane. FOB, PwC, SGS – organizacje administrujące konkursem – decydują, jakie będą kryteria, kto będzie oceniał, kto wręczał. Jest to ważny rodzaj władzy, który daje organizatorom wyjątkowy status, choć nie w kategoriach formalnej zwierzchności.

Badane przeze mnie nagrody pozwalają także zredukować niepewność i wieloznaczność. Ta cecha rytuałów organizacyjnych jest o tyle ważna w przypadku Raportów Społecznych, że nie ma ogólnej zgody co do właściwego sposobu raportowania danych pozafinansowych; jest to problem złożony, dynamiczny, a nawet kontrowersyjny (Dobija, 2003). Funkcjonująca niepewność, poprzez rytuał nagradzania najlepszych raportów, zostaje opanowana. Podana zostaje lista tych, którzy robią to dobrze, a uzasadnienia uwypuklają bardzo wąski, czasami tylko jeden, aspekt danego raportu. Twórcy nagradzanych raportów zyskują w ten sposób potwierdzenie słuszności własnych pomysłów, które czasami realizowane były z dużą dozą niepewności. Inni uczestnicy pola – ci, którzy przegrali – dostają z kolei informacje na temat rozwiązań wartych naśladowania. Szczegółową analizę tego konkursu przedstawiam w oddzielnym studium przypadku w drugiej części książki.

Wnioski teoretyczne na temat rytuałów organizacyjnych można przenieść na arenę międzyorganizacyjną, także posługując się przykładem Gazel Biznesu – drugiego omawianego w ostatnich rozdziałach przypadku. Sednem tego projektu, jak każdego rankingu, jest tworzenie hierarchii. Poprzez publikowanie listy rankingowej według założonych kryteriów organizatorzy tworzą ramę interpretacyjną, która pozwala mówić o lepszych i gorszych, o przedsiębiorstwach, którym tytuł Gazeli się należy, i tych, które sukcesów nie odnoszą. Dodatkowo, w ramach zbioru Gazel, wyłaniani są mistrzowie, czyli czołówka ran-

kingu. Hierarchia ta w małym stopniu przekłada się jednak na relacje między nagrodzonymi, ponieważ grupa nagradzanych podmiotów jest bardzo duża (około czterech tysięcy przedsiębiorstw) i relacje między nimi, jeśli w ogóle się zdarzają, są luźne. O zdobyciu wysokiego miejsca w zbudowanej przez organizatora rankingu hierarchii międzyorganizacyjnej laureaci informują pracowników i klientów. W nadawaniu tytułu Gazel Biznesu – oprócz budowania hierarchii – odnaleźć można także dwa pozostałe efekty rytuałów organizacyjnych: socjalizację i redukcję wieloznaczności. Socjalizowanie widoczne jest chociażby w opisach gal regionalnych, na które przyprawdane było przez rodziców kolejne pokolenie przedsiębiorców. Natomiast redukcję wieloznaczności i niepewności może zostać osiągnięte w efekcie rozpowszechniania informacji o zdobytym tytule wśród pracowników i klientów, którzy mogą w ten sposób upewnić się, że współpracują z właściwym przedsiębiorstwem.

W kolejnym artykule Trice i Beyer (1984) sformułowali jeszcze lepiej dopracowaną definicję i typologię obrzędów organizacyjnych, która okazała się nośna i wciąż inspiruje liczne grono badaczy. Autorzy sami zastrzegali, że zaproponowana przez nich typologia jest zaledwie narzędziem uwrażliwiającym, które pomaga skupić zainteresowanie badacza na szeregu szczególnych działań organizacyjnych. Nie jest ona ostateczna ani wyczerpująca, i należy ją rozwijać i testować w szeregu dalszych badań. Propozycja Trice'a i Beyer była dla mnie ważnym punktem odniesienia podczas analizy nagród biznesowych. Chcę pokazać, jakie funkcje nagród biznesowych ujawniają się, kiedy spojrzysz na nie przez pryzmat teorii rytuałów<sup>4</sup>.

W poszukiwaniu porządku terminologicznego Trice i Beyer stworzyli listę jedenastu form ekspresji kulturowej i zdefiniowali je. W zestawieniu tym znalazły się m.in. obrzędy, ceremoniały, rytuały – zjawiska, którym poświęcili najwięcej uwagi. Ta przejrzysta siatka oddzielnych pojęć nie wytrzymała jednak próby czasu i kolejni badacze, chociaż czer-

---

<sup>4</sup> W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę, że sami autorzy nie używają terminu „rytuał” (ang. *ritual*), lecz piszą o *ceremonials* i *rites*. Polski termin „ceremoniał” dobrze oddaje treść pierwszego z parę pojęć, drugi termin następuje jednak pewnych problemów. W języku polskim istnieje słowo „ryt”, które wydaje się najdosłowniejszym odpowiednikiem angielskiego *rite*. Jest jednak ono dość archaiczne, współcześnie bywa zastępowane słowem „obrzęd”. Na przykład francuski *rite de passage*, na angielski tłumaczony jest jako *rite of passage*, po polsku jest „obrzędem przejścia”.

pali z propozycji teoretycznych Trice'a i Beyer, pisali już tylko o rytuałach organizacyjnych, nie czyniąc wyraźnego rozróżnienia na ceremonie, ceremonie, obrzędy, rytuały. W tabeli 3 zaprezentowane zostały przywołane w artykule pojęcia wraz z definicjami.

Tabela 3. Definicje form ekspresji kulturowej

<b>Obrzęd (<i>rite</i>)</b>	Względnie złożony, udratyzowany, zaplanowany zestaw działań łączący w jednym wydarzeniu szereg form kulturowej ekspresji. Wydarzenie oparte jest na interakcjach społecznych i zazwyczaj służy jego uczestnikom.
<b>Ceremoniał</b>	System szeregu obrzędów połączonych wspólną okazją lub wydarzeniem.
<b>Rytuał</b>	Zestandaryzowany, szczegółowy zestaw technik i zachowań, który redukuje niepokoje, rzadko jednak jego efektem są zamierzone rezultaty o technicznym znaczeniu praktycznym.
<b>Mit</b>	Narracja na temat wyobrażonych wydarzeń, zazwyczaj mająca na celu wyjaśnienie przyczyn powstania lub przemiany czegoś, a także przyjmowana bez wątplenia wiara w praktyczne korzyści płynące ze stosowania danych technik i zachowań, która nie jest wsparta faktami.
<b>Saga</b>	Historyczna opowieść opisująca wyjątkowe osiągnięcia grupy i jej przywódców – zazwyczaj posiadająca cechy bohaterskie.
<b>Legenda</b>	Opowieść podawana w formie przekazu na temat jakiegoś wyjątkowego wydarzenia, które miało miejsce w historii, lecz zostało ubarwione fikcyjnymi szczegółami.
<b>Opowieść</b>	Narracja oparta na rzeczywistych wydarzeniach – często połącznie fikcji i prawdy.
<b>Bajka</b>	Całkowicie fikcyjna narracja.
<b>Symbol</b>	Dowolna rzecz, działanie, wydarzenie, właściwość lub więź, która służy jako nośnik znaczenia.
<b>Język</b>	Szczególny sposób, w jaki członkowie grupy używają głosu lub znaków pisanych w celu komunikowania sobie znaczeń.
<b>Gest</b>	Ruchy części ciała, które są używane w celu wyrażania znaczeń.

Źródło: Trice i Beyer (1984, s. 655).

Z dorobku tych dwojga autorów najbardziej inspirująca i analitycznie użyteczna okazała się nie powyższa lista form ekspresji kulturowej, lecz typologia sześciu rodzajów obrzędów organizacyjnych, zaprezentowana w artykule, który stał się kamieniem milowym w badaniu rytuałów. Paradoksalne jest to, że Trice i Beyer w tym ważnym tekście postulowali unikanie terminu „rytuał” w opisie zjawisk organizacyj-



nych, a preferowali pisanie o obrzędach i ceremoniałach, gdyż te pojęcia miałyby być precyzyjniejsze. Jednak później, Harrison Trice, w swojej książce o subkulturach w miejscu pracy, wykorzystywał już, bez zastrzeżeń, termin „rytuał” do opisu działań członków organizacji (Trice, 1993).

Problemy terminologiczne i definicyjne w badaniu rytuałów organizacyjnych są ważnym i ciekawym zjawiskiem. Wydarzenie, które przez jednego badacza jest nazywane rytuałem, inni, a często nawet ten sam autor w innym miejscu, nazywają obrzędem, ceremonią albo działaniem zrytualizowanym. Dlaczego, pomimo usilnych prób, nikomu nie udało się wprowadzić zestawu definicji, które pozwoliłyby precyzyjnie opisać i oddzielić od siebie różne rodzaje kulturowych form działań członków organizacji? Próba odpowiedzi na to pytanie wymagałaby przedstawienia przynajmniej kilku wątków dyskusji, jakie toczą się w ramach nauk społecznych i humanistycznych od wielu dziesięcioleci, poczynając od dyskusji na temat prawomocności użycia terminu „rytuał” do analizy zjawisk niereligijnych (Goody, 1961; Moore i Myerhoff, 1977; Buchowski, 1985), kończąc na literaturze opierającej swoje analizy na koncepcji *performance*, która jest bardzo szeroką kategorią integrującą zainteresowanie rytuałami, ceremoniami, obrzędami, a także działaniami teatralnymi (Bauman i Briggs, 2003; Butler, 1997; Carlson, 2007; Conquergood, 2003; Schechner, 1995, 2003). Postanowiłem jednak, dla większej przejrzystości, na potrzeby niniejszej książki przyjąć termin „rytuał” jako główny. Jest to zbieżne z ogólnym trendem sprowadzania wielu zjawisk i ludzkich działań do tego pojęcia.

## Rytuały nagradzania i ich skutki

---

Poniżej omawiam nagradzanie biznesowe, wychodząc od typologii obrzędów organizacyjnych Trice’a i Beyer. Z wymienionych sześciu rodzajów obrzędów (tabela 4), nagrodom biznesowym bezpośrednio odpowiadałby obrzęd wzmocnienia. To w tej kategorii autorzy umieścili wyróżnianie członków organizacji nagrodami, awansami, dyplomami. Inne rodzaje obrzędów okazały się jednak bardziej przydatne do interpretowania nagradzania, jakie obserwowałem. Nie chcę bezpośrednio nakładać na badaną przeze mnie rzeczywistość gotowej typologii stworzonej przez klasyków rytuału organizacyjnego, przypisywać poszczególnych nagród do odpowiednich kategorii. Sami badacze przestrzegali

przed traktowaniem ich propozycji jako ostatecznej i zachęcali do jedynie inspirowania się nią i rozwijania. Rodzaje rytuałów opisane w tabeli 4 przede wszystkim pomogły mi skupić się na bardziej szczegółowych aspektach nagradzania. Na zasadzie działania metafory wyodrębniły wybrane momenty i rzuciły nowe światło na badane działania. Na przykład, przywołanie obrzędu przejścia kazało mi zwrócić szczególną uwagę na proces zmiany statusu nagrodzonego i na moment w rytuale nagradzania, który bezpośrednio poprzedza ogłoszenie wyników. Dzięki temu mogłem dostrzec mechanizmy, które inaczej prawdopodobnie nie wypłynęłyby w analizie.

**Tabela 4.** Sześć rodzajów obrzędów organizacyjnych według Harrisona Trice'a i Janice Beyer

Rodzaj obrzędu	Przykłady	Ekspresyjne efekty działań
Obrzędy przejścia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zatrudnianie pracowników</li> <li>■ Wcielenie do wojska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wspomaganie wejścia w nowe statusy i role społeczne</li> <li>■ Przywracanie równowagi społecznej</li> </ul>
Obrzędy degradacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wymiana kadry zarządzającej wysokiego szczebla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unieważnianie tożsamości społecznej i powiązanej z nią władzy.</li> <li>■ Publiczne przyznanie, że istnieje problem</li> <li>■ Definiowanie granic grupowych poprzez wskazywanie, kto jest, a kto nie jest członkiem</li> </ul>
Obrzędy wzmocnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Seminaria Mary Kay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wzmocnienie tożsamości społecznej i związanej z nią władzy</li> <li>■ Rozpowszechnianie pozytywnych informacji o organizacji</li> <li>■ Publiczne wyróżnienie za osiągnięcia, motywowanie innych do podobnego wysiłku</li> <li>■ Umożliwienie organizacji przejęcia części zasług za indywidualne osiągnięcia poszczególnych jednostek</li> </ul>
Obrzędy odnowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Team building</li> <li>■ Działania z zakresu rozwoju organizacyjnego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Odświeżenie struktury społecznej i poprawa jej funkcjonowania</li> <li>■ Upewnienie członków organizacji, że problem został zauważony i podjęto działania</li> <li>■ Skupienie uwagi na wybranych problemach, a odciążenie jej od innych</li> </ul>

Obrzędy redukcji konfliktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Negocjowanie układu zbiorowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Niwelowanie konfliktu i agresji</li> <li>■ Ponowne ustanowienie równowagi w zachwianych relacjach społecznych</li> <li>■ Odwrócenie uwagi od rozwiązywania problemu</li> </ul>
Obrzędy integracyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Przyjęcie bożonarodzeniowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wzniesienie uczuć grupowych</li> <li>■ Stworzenie więzi między członkami organizacji i z organizacją</li> <li>■ Zezwolenie na czasowe rozluźnienie norm.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Trice i Beyer (1984).

Podczas obrzędu wzmocnienia członkowie organizacji w uroczysty sposób są wyróżniani awansami, dyplomami, nagrodami, pochwałami. W efekcie rytuał ten wskazuje, jakie postawy i zachowania są oczekiwane i motywuje innych do podobnego wysiłku. Trice i Beyer, jako najbardziej wyrazisty rodzaj tego typu obrzędów, podają seminaria Mary Kay. Współpracujące z tą firmą konsultantki kosmetyczne wyróżniane są w wielu ceremoniach, przepełnionych firmową symboliką, która odsyła do kluczowych dla Mary Kay wartości. Jednym z największych wyróżnień jest otrzymanie brylantowej pszczoły, symbolizującej pracowitość i upór. Dla rytuałów Mary Kay charakterystyczne jest przede wszystkim to, że wydarzenia są zaprojektowane tak, aby wyróżniona została możliwie największa liczba osób biorących udział w wydarzeniu, a nie tylko wąska grupa konsultantek osiągających największe sukcesy.

Podanie przez Trice'a i Beyer rytuałów Mary Kay jako przykładu obrzędów wzmocnienia pokazuje, jak bardzo rytuały organizacyjne i te wykraczające poza granice organizacji przenikają się. Konsultantki Mary Kay, o czym autorzy nie wspominają, nie są formalnie pracowniczkami, tylko niezależnymi przedsiębiorczyniami. Jak pokazały moje wcześniejsze badania, które prowadziłem wśród pracowniczek i konsultantek Mary Kay Polska, niezależne zespoły sprzedawców są możliwe do zarządzania głównie dzięki temu, że cele biznesowe przedsiębiorstwa przekładane są na programy, wyzwania, inne działania, których kulminacją jest przyznanie nagród w sposób niezwykle ceremonialny. Precyzyjnie zaprojektowany system rytuałów pozwala menedżerkom z centrali wpływać na działania konsultantek (Krzyworzeka, 2012).

Wiele nagród zewnątrzorganizacyjnych jest właśnie takimi obrzędami wzmocnienia. W przypadku Raportów Społecznych, organizatorzy i członkowie jury, poprzez swoje wybory i uzasadnienia, pokazują na przykład, że warta naśladowania jest dobra prezentacja etyczności

łańcucha wartości, podając jako wzór np. raport Cemexu. Nagradzanie stron internetowych spółek giełdowych tytułem Złota Strona Emitenta również służy wyróżnianiu uczestników wartych naśladowania. Nawet tak zwane *nagrody za sukces*, w których laureatów wyłania się w wyniku mierzalnej, zobiektywizowanej oceny, też mogą mieć efekt wzmacniający. Uczestniczenie w galach Gazel Biznesu czy Pereł Polskiej Gospodarki, i odbieranie na scenie dyplomów i statuetek, jest formą wzmacniania i doceniania nie tylko samych osób zarządzających, lecz także pracowników.

Kolejny z wyróżnianych rodzajów rytuałów to obrzędy przejścia, które są jednymi z najbardziej rozpoznawalnych wydarzeń rytualnych. Trice i Beyer pokazują, że współcześnie w wielu sferach życia zmianie statusu czy roli społecznej wciąż jeszcze towarzyszą działania rytualne, z trójfazową strukturą opisaną pierwotnie przez francuskiego antropologa Arnolda van Gennepa (Gennep, 2006). W pierwszej fazie, wyłączenia, poprzez działania symboliczne jednostka jest odrywana od grupy i od swojego miejsca w strukturze. W kolejnej fazie, przejściowej, zwanej liminalną lub graniczną, jednostka jest zawieszona między stanami; wtedy dochodzi do przemiany. W trzeciej, ostatniej fazie, jednostka jest ponownie włączana do grupy, lecz jej stan jest już inny niż wyjściowy, poprzez obrzęd stała się bowiem: dorosłym, mężatką, matką, kapłanem, królem itd. W efekcie, prawa i obowiązki jednostki poddanej temu obrzędowi wobec członków społeczności zostają zdefiniowane na nowo (Gennep, 2006; Konecki, 2007 [1992]).

Schemat obrzędu przejścia, zainicjowany przez Arnolda van Gennepa (2006) i rozwinięty przez Victora Turnera (2004), stał się tak popularny, że warto zwrócić uwagę na ważne zagrożenie – jest tak uniwersalny, że wszystko można przedstawić za jego pomocą, co w rezultacie może być mało użyteczne poznawczo (Buchowski, 1985). Nawet poranne picie kawy można przedstawić jako rytuał, dzięki któremu dokonuje się przejście z jednej pory dnia do drugiej<sup>5</sup>. Zaproponowana przez van Gennepa rama teoretyczna jest używana – i nadużywana – przez wielu badaczy do interpretowania bardzo szerokiego zestawu działań. Podszedłem więc do niej z rezerwą. Samo nazwanie nagród obrzędami przejścia i pokazanie, że można wydzielić w procesie trzy odpowiednie fazy wnosi niewiele nowego. Postanowiłem zatem potraktować obrzęd

<sup>5</sup> Jest to przykład funkcjonujących wśród znanych mi francuskich badaczy rynku inspirujących się metodami i teoriami antropologicznymi.

przejścia jako niezobowiązujący punkt wyjścia, pojęcie uwrażliwiające, które zachęca mnie do baczniejszego przyjrzenia się, czy dzięki nagradzaniu zmienia się status laureata oraz jakie są tego przejawy. W drugiej kolejności koncepcja ta pozwala mi – dzięki zwróceniu uwagi na fazę liminalną – skupić się na momentach rytuałów nagradzania, które bezpośrednio poprzedzają ogłoszenie wyników.

W badanych przeze mnie nagrodach najwyrazistszą zmianę statusu dostrzegłem w zbiorze nagród dziennikarskich. Wyróżnienia te znalazły się w kręgu moich zainteresowań, gdyż szczyciły się nimi spółki medialne TVN i Cyfrowy Polsat ujęte w indeksie WIG30. Na przykładzie nagród dla tej grupy zawodowej chcę pokazać moc i schemat transformacji społecznej za pomocą nagrody. Najpierw jednak chciałem omówić sam schemat obrzędu przejścia, którym się zainspirowałem. Zdecydowałem się przedstawić go w zaczerpniętej z literatury aplikacji do analizy działań organizacji, na przykładzie przyjmowania do pracy nowych pracowników w japońskim banku Ueadagin<sup>6</sup> (Trice i Beyer, 1984; por. Konecki, 1994). Pierwszy etap tego rytuału (wyłączenie) polegał na ceremonii, w której udział brali nowi pracownicy i ich rodzice. W trakcie oficjalnej przemowy prezes, po pierwsze, gratulował rodzicom wychowania tak wyjątkowych młodych ludzi. Następnie utwierdzał rodziców w tym, że ich dzieci trafiły w dobre miejsce, i używając metafory pokrewieństwa, mówił, że rozpoczynając pracę w Ueadagin, stają się uczestnikami dużej rodziny, która dba o swoich członków. Po tym symbolicznym wyłączeniu, polegającym na podkreślaniu zakończenia pewnego etapu w życiu – wychowania przez rodziców – następował okres fizycznej separacji i transformacji, który rozpoczynał dwudniowy trening na poligonie. Szkolenie to miało wiele cech treningu wojskowego, takich jak wykorzystanie musztry i mundurów. Oprócz tego paramilitarnego treningu pracownicy zabrani zostali na dwudniowe medytacje i inne praktyki Zen. Okres transformacji kończył 25-kilometrowy marsz, którego scenariusz przewidywał trzy etapy. W pierwszym wszyscy maszerowali razem, następnie w podgrupach, na koniec samotnie. Każdy z tych etapów w naturalny sposób wzbudzał inne emocje. Pierwszy był przyjemny, towarzyski; drugi pobudził do współzawodnictwa między grupami, pomimo tego, że prędkość marszu nie była oceniana; trzeci, samotny, połączony z mocniejszym zmęczeniem, był dla uczestników

---

<sup>6</sup> Autor książki, z której pochodzi ten przykład, zmienił nazwę banku, aby ukryć tożsamość organizacji.

największym wyzwaniem. Opisywane praktyki, jakim poddawano nowych pracowników, miały na celu zmianę postaw rekrutów, szkolenie podkreślało rolę posłuszeństwa, dyscypliny, tradycji oraz współpracy.

Jako szczególny rodzaj obrzędów przejścia Trice i Beyer opisali ceremonie pożegnalne, czyli takie wydarzenia, które towarzyszą odchodzeniu pracowników z organizacji. Mogą one być inicjowane przez organizację, z którą żegnają się jej członkowie (uroczyste kolacje dla odchodzących na emeryturę, ceremonie rozdania dyplomów ukończenia studiów itp.) lub oddolne i nieformalne (spotkanie zwolnionych pracowników i ich kolegów, którzy wciąż pracują). Podczas takich spotkań pracownicy wymieniają się adresami, obiecując, że pozostaną w kontakcie; wspominają wspólne przeżycia; wyrażają smutek, często złość; rozmawiają o przyszłości, robią zdjęcia. Ceremonie pożegnalne ułatwiają odchodzenie i zmianę identyfikacji organizacyjnej (Harris i Sutton, 1986).

Jak pokazują powyższe przykłady przyjmowania do pracy nowych pracowników i żegnania się członków organizacji, z obrzędami przejścia, nawet tymi odbywającymi się w kontekście działania przedsiębiorstw, mogą być związane silne emocje. Jak wskazuje Harvey Whitehouse (2004) – na przykładzie badań religii – z rytuałami, które odbywają się rzadko, czasami tylko raz w życiu, wiąże się silne pobudzenie emocjonalne. Takie rytuały są w stanie zmienić status osoby poddanej rytuałowi i mocno zapadają w pamięć. Anulowanie zmiany dokonanej takim działaniem może być niemożliwe lub może wymagać wykonania innego rytuału. Przeciwnieństwem takich rzadkich (*low-frequency*) i silnie pobudzających (*high arousal*) rytuałów będą rytuały mało emocjonujące (*low arousal*) i występujące w danej społeczności często (*high-frequency*). Whitehouse pokazuje, że występowanie tych pierwszych rytuałów wiąże członków niewielkich, ale silnie spojonych grup, podczas gdy drugi typ rytuału tworzy społeczności duże, anonimowe, wewnętrznie zróżnicowane i luźno powiązane. W jednej z ostatnich publikacji zespołu badawczego Whitehouse'a opisane zostały grupy bojowników z Libii, których więzi wewnątrzgrupowe okazały się równie silne jak więzi rodzinne. Włączenie w taką grupę odbywało się poprzez szereg intensywnych, wręcz brutalnych, obrzędów inicjacyjnych i poprzez doświadczenia wspólnej walki (Whitehouse, McQuinn, Buhrmester i Swann, 2014). Jest to właśnie przykład pierwszego rodzaju rytuału (*low-frequency, high arousal*) i jego efektu w postaci powstania silnych więzi w ramach niewielkiej grupy.

Z szeregu ceremonii rozdania nagród, które obserwowałem, najbardziej emocjonujące i zmieniające status nagrodzonych w ewidentny sposób były konkursy dziennikarskie Grand Press i Nagroda Newsweeka im. Teresy Torańskiej oraz nagroda Blog Roku organizowana przez Grupę Onet. Jeśli spojrzeć na grupy, do których nagrody te są skierowane, charakteryzują się one relatywnie silnymi więzami; nie są to grupy anonimowe, tak jak w przypadku uczestników wielu gal dla przedsiębiorców. Koresponduje to z ustaleniami Whitehouse'a na temat związków między rodzajami rytuałów i cechami grup, w których one występują. W przypadku nagród dziennikarskich i dla blogerów nie posunąłbym się jednak do sformułowania wniosku, że to te działania wykreowały wysoki poziom spójności. Nagrody postrzegam jedynie jako jeden z elementów przyczyniających się do budowania i utrzymywania spójności tej grupy.

Otrzymanie nagrody dziennikarskiej wpływa na zmianę statusu nagrodzonego w ramach organizacji, w której pracuje i w ramach całego środowiska. Notki biograficzne niektórych autorów składają się prawie wyłącznie z informacji o przyznanych nagrodach i nominacjach. Na przykład notka biograficznej jednego ze znanych polskich dziennikarzy w sześciu zdaniach informuje o pięciu nagrodach:

reporter „Gazety Wyborczej”, jego zbiór polsko-niemieckich reportaży *Obwód głowy* (Czarne 2007) znalazł się w finale Nagrody Literackiej Nike 2008. Książka ukazała się w Niemczech (*Die Nacht von Wildenhagen. Zwölf deutsch-polnische Schicksale*, Eichborn, 2009). Zdobywca Polsko-Niemieckiej Nagrody Dziennikarskiej 2009. Laureat Nagrody Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich im. Kazimierza Dziewanowskiego za cykl reportaży z Białorusi oraz Grand Press 2004 za reportaż *Mój warszawski szat.*

Jego teksty znalazły się w szwedzkiej (*Ouvertyr till livet*, Brombergs 2003), francuskiej (*La vie est reportage*, Noir sur Blanc 2005) i niemieckiej (*Von Minsk nach Manhattan*, Zsolnay 2006) antologii polskiego reportażu. W 2010 roku otrzymał Nagrodę Kulturalną im. Georga Dehio.<sup>7</sup> [A4]

<sup>7</sup> Biogram Włodzimierza Nowaka na stronie Wydawnictwa Czarne, <https://czarne.com.pl/katalog/autorzy/wlodzimierz-nowak> [dostęp: 8.12.2016]

Nagrody dla książek czy utworów dziennikarskich, mają szczególny status wśród nagród dla „produktów”. Specyfika twórczości kulturalnej, a szczególnie literatury, zbliża je do sektora usług, w tym sensie, że klient, odbiorca, ma trudność w porównaniu i ocenie namacalnych cech produktu<sup>8</sup>. W przypadku innych produktów, na przykład telefonów komórkowych, opis specyfikacji technicznej może wystarczyć do porównania szeregu modeli i podjęcia decyzji o zakupie. Takie porównywanie książek jest niemożliwe. O jakości lektury czytelnik będzie mógł się wypowiedzieć dopiero kiedy przeczyta książkę. Dlatego wybierając książki, ludzie kierują się wynikami konkursów literackich i rekomendacjami recenzentów. Podobnie na rynku dóbr wytwarzanych przez dziennikarzy nagrody mają też szczególny status, gdyż efekty przyznawania najważniejszych laurów realnie wpływają na pozycję laureatów.

Na proces podejmowania decyzji o zakupie można spojrzeć przez pryzmat koncepcji kaskady informacyjnej (Easley i Kleinberg, 2010), której sednem jest obserwacja, że na decyzje klientów w specyficzny sposób – przypominający podążanie z tłumem – wpływają działania innych osób. Każdy potencjalny klient ma inną, niepełną wiedzę na temat oferowanych na rynku książek; na działania wpływa jednak nie tyle posiadana przez te osoby wiedza, ile przeświadczenie, że wiedza innych jest wartościowa: „do zaistnienia kaskady informacyjnej może dojść, kiedy ludzie podejmują decyzje sekwencyjnie, i kiedy osoby po-

---

<sup>8</sup> Chęć wpływania na postrzeganą jakość za pomocą wyróżnień okazuje się szczególnie istotna w przypadku usług, ponieważ konsumenci nie są w stanie wcześniej zapoznać się ze wszystkimi cechami usługi, tak jak mogą to zrobić w przypadku gotowego produktu, który da się obejrzeć, wypróbować, zaznajomić się z jego relatywnie niezmienną specyfikacją. Relację pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą cechuje zatem wysoki poziom asymetrii informacyjnej (Nicolau i Sellers, 2010). Jednym ze sposobów redukcji tej asymetrii jest wykorzystywanie certyfikatów jakości. Inne możliwe strategie polegają na oferowaniu gwarancji, możliwości zwrotu pieniędzy, na dostarczaniu informacji na temat usługi w postaci testów i reklam czy wreszcie na budowaniu reputacji. Certyfikaty jakości są jednym ze sposobów wykorzystania oceny przez stronę trzecią. Certyfikowanie to akt formalnego zagwarantowania, że „strona trzecia przeanalizowała produkt albo usługę, którą oferuje firma, i certyfikuje, że spełnione zostały minimalne wymagania określone przez specyfikację techniczną lub standardy usługi” (Nicolau i Sellers, 2010, s. 832). Wyniki badań nad wykorzystaniem certyfikatów jakości przez dostawców usług hotelowych, na przykładzie Hiszpanii, pokazały, że rynek (cena akcji spółek) reaguje pozytywnie na certyfikowanie. Badacze zauważają, że najbardziej skuteczny był certyfikat ISO 9000. Informacja o nierównej skuteczności poszczególnych certyfikatów ma pomóc rynkowi turystycznemu, który został zalany ofertami od organizacji oferujących potwierdzenie jakości oferowanych przez hotele usług.



dejmujące decyzje później obserwowały działania osób je poprzedzających, z tych działań wyciągali wnioski, na temat wiedzy tych pierwszych” (Easley i Kleinberg, 2010, s. 484). Zjawisko to możemy obserwować zatem wtedy, kiedy osoby podejmują decyzje jedna po drugiej, a nie wspólnie. Obrazowym przykładem kaskady informacyjnej może być proces wybierania restauracji. Ludzie często podejmują decyzję o wyborze lokalu na podstawie liczby siedzących w nim klientów, dlatego niektórzy restauratorzy starają się wpłynąć na ten proces, udostępniając stoliki w głębi sali dopiero wtedy, kiedy zapełnią się te najbardziej widoczne (Bikhchandani, Hirshleifer i Welch, 1998). Z obecności dużej liczby klientów osoba podejmująca decyzję wysnuwa wniosek, że ludzie, którzy się tam znajdują, muszą mieć jakąś wiedzę na temat jakości restauracji, której ona sama nie posiada.

Eksponowanie nagrody przyznanej osobie, produktowi, usłudze lub organizacji ma potencjał wywołania sprzyjającej zakupowi kaskady informacyjnej. Informowanie o zdobytym wyróżnieniu to zabieg, który ma zrodzić w potencjalnym kliencie przeświadczenie, że za nagrodą kryje się dokonana przez kogoś ocena. Informacja o nagrodzie często jest elementem projektu opakowania, recenzji lub informacji o osobie. Przekaz ten jest zdecydowanie jednoznaczny, wskazuje nadrzędność nad innymi.

Dla samych nagrodzonych takie dowody uznania okazują się cenne. Jak powiedział organizator konkursu Grand Press, dziennikarze są ciągle krytykowani, dlatego należą im się chwile, kiedy są chwaleni.

[...] celem założenia Grand Pressu było to, że my w miesięczniku<sup>9</sup> krytykujemy i chcieliśmy raz do roku przynajmniej móc pochwalić. Bo dziennikarstwo to jest potworny zawód, w którym ciągle jesteś krytykowany, oceniany. I przez swoich czytelników, ale też przez swoich szefów. Pomyśleliśmy, że to będzie fajne. [w. 20]

Wartość nagród bywa też bardziej namacalna i przyziemna. Jedna z nagradzanych dziennikarek, w tym nominowana do Grand Press, powiedziała, że w jej przypadku i w przypadku znanych jej osób, zdobywanie nagród dziennikarskich to też sposób na dorobienie do niewielkich zarobków [w. 30]. W wielu przypadkach nagradzani nie mają umowy

<sup>9</sup> Mowa o miesięczniku „Press”, którego redakcja organizuje konkurs Grand Press.

o pracę z żadnym wydawnictwem, co oznacza, że otrzymują tylko honoraria za opublikowane lub wyemitowane utwory.

Życie zawodowe dziennikarzy nagrodzonych rozpoznawalnymi wyróżnieniami zmienia się na różne sposoby. Po pierwsze, mogą prezentować siebie i być identyfikowani przez innych jako laureaci, na przykład Grand Press. W przynajmniej jednym znanym mi przypadku poskutkowało to otrzymaniem propozycji pracy u konkurencji [w. 31]. Istnieje jednak wiele nie aż tak spektakularnych zmian, które miałem okazję obserwować podczas badań. Na przykład dziennikarze „Gazety Wyborczej” zdobyli w 2014 roku w sumie około 100 nagród, w tym nagrodę im. Andrzeja Wojciechowskiego Radia Zet, im. Ryszarda Kapuścińskiego PAP, i Grand Press. Pod koniec roku zostali zaproszeni na dodatkową wigilię, zorganizowaną specjalnie dla laureatów przed głównym spotkaniem Agory [w. 30].

Efekty zmiany statusu zaobserwowałem jednak także tuż po ogłoszeniu wyników – podczas bankietu Grand Press. W gali tego konkursu uczestniczyłem dzięki jednej z nominowanych reporterek, która zgłosiła mnie jako swoją osobę towarzyszącą. W trakcie wydarzenia okazało się, że w swojej kategorii to ona zdobyła główną nagrodę. W pierwszym odruchu pomyślałem, że to wprost wymarzona sytuacja dla badacza nagród – osoba, którą znałem wcześniej (z innej gali), a nawet oficjalnie jej towarzyszyłem, zdobywa nagrodę. Niestety, po ogłoszeniu wyników, nie udało mi się spędzić zbyt wiele czasu na rozmowie z laureatką, gdyż stała się jedną z najbardziej rozchwytywanych osób tamtego wieczoru. Dla uczestników gali ta sama reporterka po godzinie 21.00 była kimś innym niż o godzinie 19.00, kiedy wyniki nie były jeszcze znane.

Ciężko było z nią porozmawiać czy nawet złożyć gratulacje, nie tylko mi, ale także osobom, które przyjaźniły się z nią. Podczas tamtego zajętego wieczoru laureatka odbyła wiele rozmów, na przykład z nestorką polskiego dziennikarstwa, która zaproponowała jej mówienie sobie po imieniu. Grupie znajomych laureatki, w tym mi, udało się z nią porozmawiać dopiero w późnych godzinach nocnych, kiedy w Fabryce Trzciny została tylko nasza grupka i dwie inne redakcje: przy barze stali panowie z TVN Turbo, a członkowie redakcji nagrodzonego tygodnika świętowali, co wyrażało się tańcem i dużym stopniem upojenia alkoholowego. Dopiero wtedy reporterka mogła spokojnie spędzić czas z osobami, z którymi by spędziła cały wieczór, gdyby nie została nagrodzona.

Opisana sytuacja jest przeciwieństwem tego, co zaobserwowałem podczas gali plebiscytu Polacy z Werwą, organizowanego i sponsorowanego przez Orlenu<sup>10</sup>. Tam nagrodzeni błakali się w tłumie anonimowych dla nich osób oraz celebrytów. Sama gala zorganizowana była z rozmachem, w Teatrze Wielkim, a wydarzenie otwierało przemówienie Lecha Wałęsy. W części artystycznej wystąpił muzyk jazzowy Arturo Sandoval, dziesięciokrotny zdobywca nagrody Grammy. W loży honorowej z prezesem Orlenu i członkami zarządu siedzieli m.in. byli prezydenci Wałęsa i Komorowski, władze Warszawy i pewna znana dziennikarka. Podczas bankietu nagrodzeni nie byli rozchwytywani, mało kto się nimi interesował, chociaż uczestników było kilkukrotnie więcej niż na gali Grand Press. Bez problemu udało mi się przeprowadzić dłuższą rozmowę z jednym z nagrodzonych, inną laureatkę spotkałem, kiedy już wychodziła, pozostałych nie było już wśród uczestników bankietu. Co więcej, brak zauważalnej zmiany statusu laureatów dla zebranych obrazować może jeszcze inna obserwacja. Oprócz głównej sali bankietowej była też sala boczna, do której dostęp miały osoby ze złotymi bransoletkami (specjalnymi oznaczeniami w formie papierowych pasków na nadgarstku). Jak wytłumaczyli mi organizatorzy: „to tajemnicze wejście prowadzi do prezesa Orlenu. Wchodzą tam tylko osoby, które sam zaprosił i są na jego liście” [w. 21]. Kiedy spytałem jednego z laureatów, czy ma taką przepustkę oraz czy wie o tajemniczym wejściu, bardzo się zdziwił. Jedna z osób ze złotą bransoletką na przegubie zapytana przeze mnie o atmosferę i ocenę tego wydarzenia powiedziała, że muszę pamiętać, że to nie jest impreza środowiskowa, lecz raczej zbieranina.

Gala uznanej nagrody dziennikarskiej Grand Press, a nawet nowej nagrody im. Teresy Torańskiej, były odwrotnością gali Orlenu: to brązowe święta, podczas których spotykają się znajomi. Organizator Grand Press wprost mówi, że ta integrująca funkcja gali jest dla niego bardzo

---

<sup>10</sup> Ten i kolejny opis gali Polacy z Werwą odczytać można jako krytykujący to wydarzenie. Na to, jak zinterpretowałem i zrelacjonowałem tu swoje obserwacje wpłynąć mógł fakt, że konkurs ten, jeszcze przed ogłoszeniem wyników, krytykowany był przez dobrze znane mi osoby. Projektowi Orlenu zarzucany był głównie brak skutecznej i działającej procedury zapobiegającej konfliktowi interesów. Trudno mi powiedzieć, jak przedstawiłbym tę galę, gdybym wcześniej nie był świadkiem fali krytyki.

ważna, dlatego nie zaprasza osób z zewnątrz<sup>11</sup>, a szczególnie unika udziału polityków.

Nam się zdarzyło zaprosić kiedyś Leszka Balcerowicza, co do dzisiaj sobie wyrzucamy. Jemu bardzo zależało, on wtedy został premierem czy wicepremierem. To był jedyny polityk, którego wpuściliśmy. My jesteśmy oburzeni, obrażeni na Bal Dziennikarza, na który politycy przychodzą. Jeśli gdzieś jest tyłu dziennikarzy, to to jest jak wpuszczanie lisa do kurnika. To jest święto dziennikarzy, a nie polityków. Politycy won! Nie ma prawa ich tam być. Bardzo tego pilnujemy, choć znakomicie by nam to podniosło oglądalność. [w. 20]

Rzeczywiście, spotkanie było przepełnione interakcjami dobrze znających się osób. Mogłem obserwować, jak nominowany dziennikarz spotkał kolegę, z którym zaczynał pracę, ale nie widzieli się kilkanaście lat. Wiele rozmów dotyczyło spraw zawodowych, porównywano na przykład wysokość zarobków. Młodzi dziennikarze narzekali na starszych, którzy są zatrudnieni w redakcji na etat, ale nic nie piszą. Niektórzy właśnie na tym bankiecie dowiedzieli się, że mogą ubiegać się o zwrot kosztów poniesionych podczas przygotowywania artykułu, nawet jeśli nie są etatowymi pracownikami. Współpracujący z „Wyborczą” dowiedzieli się, jak działa redakcja „Tygodnika Powszechnego”. Wszyscy poplotkowali o redakcji „Wprost”. Jedna z obserwowanych osób spotkała kolegę, który niedawno został redaktorem prowadzącym poczytnego miesięcznika kolorowego i dowiedziała się, że ma on problem z dobrymi tekstami i chętnie coś przyjmie. Podczas jednej z rozmów padł pomysł, aby dalszego kolegę, który pisze dobre teksty, namówić do wysyłania artykułów na konkursy. Stworzyłyby to okazję do spotkania go i lepszego poznania.

W trójfazowym schemacie obrzędów przejścia zmiana statusu społecznego jest ostatnim etapem. Dziennikarz staje się laureatem Grand Press, ale etap ten poprzedzony jest fazą graniczną. Klasycznie

<sup>11</sup> Mój udział w dwóch galach tego konkursu możliwy był dzięki temu, że nominowani zgłosili mnie jako osobę towarzyszącą (choć zaproszenie było dla jednej osoby, to dla nominowanych do nagrody robiono wyjątek). Moje kilkukrotne próby zdobycia od organizatorów zaproszenia drogą oficjalną (z wyjaśnieniem celów badań) spełzły na niczym. Nie dostałem odmowy motywowanej zamkniętym charakterem spotkania, tylko byłem odsyłany do innych osób lub informowano mnie, że nie ma już miejsc.

jest to czas separacji osób poddawanych obrzędowi od reszty społeczeństwa<sup>12</sup>. W przypadku nagrody odpowiednikiem fazy liminalnej byłby okres bycia nominowanym, którego kulminacją jest część gali przed momentem ogłoszenia wyników. Proponuję spojrzeć na doświadczenia dwóch dziennikarzy, którzy zostali nominowani do nagród dziennikarskich, właśnie przez taką perspektywę, jako na osoby zawieszane między stanami.

Podczas jednej z gal Grand Press byłem cieniem nominowanego dziennikarza. Nie znałem go wcześniej osobiście, pierwszy raz zobaczyliśmy się dopiero na widowni w Fabryce Trzciny, pół godziny przed rozpoczęciem ceremonii ogłoszenia wyników. Byliśmy tak wcześnie, gdyż nominowani zostali poproszeni o przybycie pół godziny przed resztą uczestników, aby mogli zająć miejsca. Sala była jeszcze prawie pusta. Pan Michał siedział ze słuchawką w uchu i dotykał ekranu swojego smartfona. Ruchy były częste i zinterpretowałem je jako nerwowe. Siedział w ostatnim rzędzie. Na rozgrzewkę zapytałem pana Michała, dlaczego wybrał ostatni rząd. Wytłumaczył, że lubi widzieć wszystko, a nawet po plecach można poznać znajomego. Od razu wystartował z opowieściami – widać było, że chce wytłumaczyć mi, co się tam działo, żeby pomóc mi w badaniach. W taki oto sposób krótko scharakteryzował nagrodę Grand Press:

Press jest najstarszą nagrodą, nie powiem, że jedyną liczącą się. Najbardziej różnorodną na pewno, każdy się w niej może odnaleźć. Press utrzymał niezależność. Nie kupił go większy wydawca. Jakaś Agora. Nie zostałyby uznana, nikt by nie chciał. Press to jedyne takie pismo dla mediów.

---

<sup>12</sup> W przypadku klasycznych, pozaeuropejskich rytuałów, inicjowany jest w tym granicznym okresie poddawany próbom – bywa, że wiąże się z tym zadawanie bólu fizycznego. Efektem tych działań jest budowa poczucia więzi wśród inicjowanych przez podniesienie poziomu pobudzenia emocjonalnego. Wybijanie zębów czy podłużne obrzezanie, pobicie (Whitehouse i Lanman, 2014) są jednymi z najdrastyczniejszych doświadczeń inicjowanych chłopców w różnych kulturach. Inicjowani będący w przejściowej fazie mogli też być „przebrani za potwory, nosić tylko strzęp odzieży albo nawet być zupełnie nago” (Turner, 2004, s. 241), żeby pokazać brak statusu i insygniów. W literaturze etnograficznej, także tej dotyczącej polskiej kultury ludowej, faza liminalna często przedstawiana jest jako dwuznaczna i niebezpieczna. Osoba jest zawieszona między stanami i jest szczególnie narażona na niebezpieczeństwa.

Chociaż pan Michał dużo opowiadał, nawet niepytany, cały czas odczuwałem dystans. Wiedziałem, że dostaję raczej oficjalną wersję. Nie wiem, dlaczego, ale założyłem, że od razu zaczniemy mówić sobie po imieniu. Dopiero kiedy poczułem zdziwienie, że do tego nie doszło, uświadomiłem sobie swoje oczekiwania. Dowiedziałem się od niego, jak wygląda zgłaszanie prac do konkursu. Kiedyś zgłaszały redakcje, ale zajmuje to dużo czasu i dlatego od jakiegoś czasu zgłoszenia wysyłają sami autorzy. Jak powiedział: „To dużo roboty. Ja muszę zarezerwować sobie 2 h, żeby zgłosić swoje prace. Wypełnić, wymyślić pseudonim [gest załamania]”<sup>13</sup>.

Podchodzili kolejni znajomi, w sumie kilkanaście osób. Dla dwójki z nich zajęliśmy miejsca, ale kiedy przyszli, okazało się, że nie chcą siedzieć w ostatnim rzędzie. Zwolniliśmy je, a znajomi wciąż z nami rozmawiali; w tym czasie wszystkie miejsca z przodu zostały zajęte. Podchodzący gratulowali nominacji i pytali, jak się pan Michał czuje. On wszystkim odpowiadał to samo, że przyszedł z nastawieniem, że się napije. Mówił: „Inaczej byłoby trudno. Więc nastawiłem się, że przyszedłem się skuć”. Rozmowa z kolegami, dla których trzymaliśmy miejsca trwała najdłużej, prawie do rozpoczęcia gali.

Jeden z nich powiedział „Poczekamy, sponsorzy na pewno nie przyjdą, to miejsca się zwolnią”, mając na myśli krzesła oznaczone kartką „rezerwacja”. I rzeczywiście, w końcu oboje zajęli miejsca z przodu. Coraz więcej ludzi zbierało się za nami, stali w pustej przestrzeni za ostatnimi rzędami krzeseł. W pewnym momencie pan Michał wstał i ustąpił miejsca kobiecie. Znał ją, pracowała w branży badawczej. Po chwili wahania też wstałem, powiedziałem mu: „jestem cieniem”. Jakby tłumacząc się z opuszczenia miejsca. W sali było 9 kamer i kilkanaście aparatów fotograficznych. W sali Fabryki Trzciny było 13 rzędów krzeseł, 14 krzeseł w rzędzie, pośrodku przejście. Za ostatnim rzędem miejsc siedzących stało kilkadziesiąt osób. Potem okazywało się, że nagradzani wychodzili właśnie z tego – oglądającego galę na stojąco – tłumku.

Kiedy nadszedł moment ogłoszenia zwycięzcy w kategorii, w której nominowany był pan Michał, poczułem ekscytację i stres. Staliśmy w pierwszym rzędzie tłumy na końcu, czekałem na werdykt obok nominowanego. Najpierw jednak krótko zaprezentowani zostali wszyscy

---

<sup>13</sup> Grand Press to konkurs, w którym osoby oceniające nie znają nazwisk autorów ocenianych utworów, jedynie wymyślone przez nich pseudonimy.

nominowani. Napięcie – moje – rosło. Pan Michał stał wyprostowany, prawie nieruchomo. Kiedy ze sceny odczytane zostało nie jego nazwisko, zareagował z dużym refleksem: jako pierwszy z zebranych krzyknął „brawo” i zaczął klaskać. Nagrodzeni (nagrodzona została cała redakcja, a nie jeden dziennikarz) weszli na scenę i podziękowali swojemu prezesowi, że płaci za nowe narzędzia, oraz wydawcy, że pcha ich w stronę wykorzystania nowych mediów. Pan Michał zaczął przeżuwać gumę krótkimi, częstymi ruchami. Spytałem go, co się czuje, kiedy nie usłyszysz się swojego nazwiska. Odpowiedział: „Pustka. Tuż przed jest napięcie, a potem spada”.

Samo nominowanie do tej nagrody bywa traktowane jak wyróżnienie, jednak jest to status ambiwalentny. Pan Michał jest jednym z grona dziennikarzy wielokrotnie nominowanych do nagrody Grand Press, ale nigdy nienagrodzonych. Przez kilka lat, cyklicznie, przeżywał sytuacje podobne do opisanej powyżej – skrajnego napięcia w oczekiwaniu na ogłoszenie wyniku i następującej po nim pustki. Nie był jednak rekordzistą pod względem liczby nominacji: według informacji podanych przez organizatora, są dziennikarze, którzy byli nominowani po kilkanaście razy, nigdy nie zdobywając nagrody. Można powiedzieć, że są to osoby, które utknęły w fazie liminalnej. W klasycznych obrzędach przejścia celem było przeprowadzenie osoby przez wszystkie trzy etapy, aby mogła ona zmienić status społeczny. W nagrodach wprowadza się pewną pulę osób w fazę liminalną, nadając im status nominowanych, ale tylko jednej daje się możliwość przejścia na drugą stronę i zostanie laureatem.

Nominacje odgrywają ważną rolę, ponieważ zwielfokrotniają poczucie zwycięstwa i porażki, dzięki czemu ceremonia staje się jeszcze bardziej widowiskowa. Odbywa się to kosztem przegranych, którzy jednak zgadzają się brać w tym udział, motywowani nadzieją na nagrodę główną. Kiedy już zostaną wykorzystani i zostawieni pomiędzy światami, jako już nie zwyczajni dziennikarze, ale też nie ci, którzy „okazali się” najlepsi, pozostaje im nagroda pocieszenia – używanie nominacji jako wyróżnienia.

Drugi opis doświadczeń nominowanego dotyczy mniej doświadczonego dziennikarza Adama i nowszej nagrody, imienia Teresy Torńskiej, zmarłej w 2013 roku dziennikarki i pisarki, która w ostatnim okresie życia pracowała w „Gazecie Wyborczej” (2000–2012) oraz przez niespełna rok w tygodniku Newsweek Polska (2012–2013). Konkurs jej imienia dla dziennikarzy organizowany jest przez fundację jej imie-

nia i tygodnik „Newsweek Polska”. Pierwsza edycja konkursu odbywała się w roku śmierci dziennikarki. Opisane poniżej obserwacje pochodzą z gali drugiej edycji konkursu, która odbyła się w Bibliotece Uniwersytetu Warszawskiego.

Podczas tej gali byłem cieniem jednej z nominowanych do nagrody osób, którą znałem już wcześniej prywatnie. Od razu zdradzę, że – jak w powyższym przykładzie Grand Press – obserwowana przeze mnie osoba nagrody nie dostała. Niestety nie miałem możliwości przebywania z nominowaną cały czas, gdyż miała zarezerwowane miejsce w pierwszych rzędach, a ja musiałem zostać z tyłu. Towarzystwo osobom nominowanym pozwoliło mi łatwiej wejść w grupę jej środowiskowych znajomych oraz przysłuchiwanie się rozmowom podczas nieoficjalnych części gali. Dzięki takiemu podejściu już przed galą dowiedziałem się, że w pewnej kategorii zwycięzcą miał zostać Adam, pracujący dla tego samego tytułu, co moja przewodniczka. Wynik konkursu został wydedukowany z tego, że tylko do Adama organizatorzy zgłosili się kilka dni przed galą z prośbą o zdjęcie. Po tej prośbie Adam zaczął dowiadywać się, czy inni nominowani też byli proszeni o przesłanie zdjęcia, i czy w ogóle organizatorzy odzywali się do nich. Dowiedział się, że nie, i w ten sposób upewnił się, że jego przypuszczenia muszą być słuszne i to on odbierze nagrodę. Kolejnego argumentu potwierdzającego domysły organizatorzy dostarczyli tuż przed samą ceremonią.

Po zarejestrowaniu się i wzięciu powitalnego drinka, grupa znajomych dziennikarzy zebrała się i zaczęła komentować sprawę Adama, który jeszcze nie dotarł. Upewniali się, z kim organizatorzy kontaktowali się, a z kim nie, oraz kiedy i o co prosili. Miało dać im to odpowiedź, kto zwycięży w innych kategoriach, zanim jeszcze rozpocznie się część oficjalna. Panujący nastrój był połączeniem ekscytacji płynącej z rozpracowywania systemu i rosnącego, choć niekomunikowanego otwarcie, poczucia zawodu, gdyż okazywało się, że nikt z zebranych nie odbierze nagrody. Adam był już uznany za pewniaka w swojej kategorii, na tyle, że inna nominowana postanowiła nie przygotowywać przemowy w razie wygranej. Nagrodzenie Adama z kilku powodów komentowane było z uznaniem i zadowoleniem. Po pierwsze, w poprzedniej edycji konkursu werdykt jury w tej kategorii został uznany za skandaliczny. Nagrodzenie Adama miało być dowodem, że jury potrafi docenić dobrą pracę. Osoby z węższego kręgu znajomych dzieliły się opiniami, że Adam rzeczywiście jest faworytem, a jego reportaż odstaje od reszty, jest dużo lepszy od pozostałych nominowanych. Po drugie, Adam jest



bardzo lubiany, to pogodny i inteligentny gawędziarz, łatwo nawiązujący kontakty z innymi.

W końcu dołączył do nas bohater wieczoru. Podbiegł rozemocjonowany, wszyscy rzucili się z gratulacjami, a on zaczął żalić się, jak nieprofesjonalnie zorganizowany jest ten konkurs. Nie dość, że już kilka dni przed galą w głupi sposób zdradzili się z werdyktem, to jeszcze teraz, przy wejściu, potwierdzili to. Podczas rejestracji, gdy wreszcie odnaleziono Adama na liście, obok swojego nazwiska dostrzegł adnotację „laureat”. Opowiedział to bardzo barwnie, emocjonalnie, budując poczucie skandalu: „Rozumiecie!? Napisali »laureat«, co za głupki”. Wszyscy spędzili jeszcze chwilę, narzekając na ten konkurs, wspominając techniczne wpadki z ubiegłego roku, na przykład zawieszające się filmy wideo.

Podczas samej ceremonii ogłoszenia wyników nie siedziałem wśród nagrodzonych, nie mogłem więc obserwować reakcji i komentarzy, kiedy okazało się, że nagrodę zdobyła nieprzygotowana do przemowy koleżanka, a nie Adam. Po części oficjalnej, na samym początku bankietu, głównym tematem była oczywiście sprawa Adama. Wymienialiśmy komentarze, spojrzenia i gesty – choć nie bezpośrednio w obecności Adama – które pokazać miały, że jest nam przykro i że sprawa jest „głupia”. Moja przewodniczka była wyraźnie smutna. Nastrój był całkowicie odmienny od tego, który panował, kiedy w rękach trzymaliśmy drinki powitalne. Sam czułem się zmieszany, nie wiedziałem, jak się zachować. Adam nie tryskał już radością, był zamyślony, w notatkach terenowych zanotowałem, że „oczy miał czerwone i szkliste”, a obok tej obserwacji swoją uwagę: „Czemu dajemy się tak manipulować emocjonalnie i prestiżowo? Stoją tutaj dobrzy dziennikarze i się stresują, bo ktoś o nich decyduje”. Ta zanotowana na kolanie myśl prosto z terenu badawczego niech będzie moim podsumowaniem tej dyskusji o statusie osób nominowanych.

Są też organizacyjne działania rytualne, które zmieniają status „nagrodzonych” na niższy. Opisywane bywają jako obrzędy degradacji. Pojęcie to zostało ukute przez Harolda Garfinkela, który definiuje ceremonie degradacji jako „każde działanie komunikacyjne, podczas którego publiczna tożsamość aktora ulega przemianie w coś uważanego w lokalnym schemacie typów społecznych za niższe” (Garfinkel, 1956, s. 420). Garfinkel opisywał, między innymi, ceremonię „detronizacji” wodza w kulturze Aszantów z Ghany. Aszantowie, kiedy zdecydowali się pozbawić funkcji swojego wodza, wykonywali serię rytualnych

czynności (wyciągnięcie stołka spod siedzącego na nim przywódcy, zdjęcie mu sandałów), które pozbawiały go władzy.

Jak pokazują Trice i Beyer, ceremonie usuwania wysokich rangą członków współczesnych organizacji mogą także zawierać elementy poniżania. W pierwszej fazie ceremonii uwagę członków organizacji nakierunkowuje się na degradowanego, problemy i porażki organizacji łączy się w publiczny sposób z konkretną osobą poprzez formalne i nieformalne wypowiedzi. W drugiej fazie dąży się do dostarczenia obiektywnej charakterystyki działań degradowanego, na przykład poprzez raport firmy doradczej. Fakt, że oceny dokonują osoby spoza danej firmy, za którymi stoi autorytet uprawnień i marki, którą reprezentują, podnosi obiektywizm przedsięwzięcia. Trzecia faza kończy obrzęd, degradowany zostaje usunięty ze stanowiska, najczęściej przestaje też być członkiem organizacji.

Degradacja jest podobna w pewnym stopniu do obrzędów przejścia; w obu występuje okres, kiedy osoba, dla której rytuał jest odgrywany, staje się w pewien sposób izolowana, znajduje się niejako między stanami. Usunięcie Steve'a Jobsa z Apple w 1985 roku poprzedziła burzliwa próba sił, którą zwyciężył, poparty przez zarząd, prezydent John Sculley. Jednym z posunięć Sculleya było przeniesienie biura Jobsa do małego, opustoszałego budynku. Jobs nadał mu pseudonim „Syberia” (Isaacson, 2011). Kiedy osoba degradowana zostaje już zwolniona lub sama rezygnuje ze stanowiska, zaprzestaje się tych działań rytualnych. Obrzęd degradacji jest zatem odbieraniem, w publiczny sposób, pozycji, statusów i władzy członkom organizacji. Jedną z ważnych konsekwencji tych rytuałów jest wzmacnianie granic grupowych poprzez podkreślenie, kto do grupy należy, a kto już nie. Tego rodzaju rytuały zarezerwowane są zazwyczaj do usuwania osób znajdujących się najwyżej w organizacyjnej hierarchii lub innych wpływowych członków.

Formuła nagradzania osób, produktów, organizacji używana bywa także z chęcią zmiany statusu na niższy. Przybiera to formę tak zwanych antynagród. Jest to ciekawe zjawisko, które zdefiniować można, używając sformułowanej przeze mnie na początku książki definicji nagrody zewnątrzorganizacyjnej, zmieniając tylko interpretację wyrażenia „wyjątkowe osiągnięcia”. Dla przypomnienia, według tej definicji nagradzanie zewnątrzorganizacyjne jest działaniem o charakterze rytualnym, w którym jedna strona, nieposiadająca władzy formalnej nad drugą, dokonuje wyeksponowania tej drugiej, poprzez publiczne

przekazanie jej wartości, która może być materialna, zawsze jednak posiada wartość symboliczną. Przekazanie tej wartości uzasadniane jest przez odwołanie do wyjątkowych osiągnięć lub właściwości strony nagrodzonej, ocenionych w sposób pretendujący do bycia obiektywnym.

W typowych nagrodach „wyjątkowe osiągnięcia i właściwości” są elementami ocenianymi pozytywnie, podczas gdy w antynagrodzie celem jest wyeksponowanie wyjątkowości negatywnej. W antynagrodach, w przeciwieństwie do nagród, zazwyczaj dochodzi jedynie do próby przekazania wartości symbolicznej, gdyż nagrodzeni rzadko chcą odebrać statuetkę i nie spotkałem się, aby używali oni dyshonorowego tytułu. W dziedzinie gospodarki najbardziej znaną polską antynagrodą są Gospodarze Maliny, natomiast dziennikarze mają swoje Hieny Roku. Antynagrody przyjmują formę rytuału degradacji, a raczej nieudanej próby jego odegrania, gdyż nie mają mocy zmiany statusu lub wykluczenia jakiegoś podmiotu z danego grona. Prawdopodobnie dlatego najbardziej znane światowe antynagrody przyjmują formę satyryczno-ironicznej imprezy, a nie poważnej próby degradacji. Polskie nagrody są na tym tle szczególnie ciekawe, gdyż ich organizatorzy rzadko przymrużają oko, nagradzając „najgorszych” przedsiębiorców, polityków czy dziennikarzy. Jako rytuały degradacji polskie antynagrody są nieudolne.

Podobnie jak w przypadku nagród, także w przypadku antynagród środowisko dziennikarskie okazuje się posiadać skuteczniejsze rytuały niż inne obszary działalności biznesowej. Przyznanie w 2013 roku Malin Gospodarczych przez dziennik „Rzeczpospolita” i Pracodawców RP ministrowi finansów Jackowi Rostowskiemu oraz przedsiębiorstwu Edbud, które wykonało pas startowy lotniska w Modlinie, nie odbiło się dużym echem i prawdopodobnie dla obu laureatów nie było żadnym wydarzeniem. W 2014 roku konkurs ten w ogóle odwołano. Tymczasem ostatnie dziennikarskie Hieny Roku wywołały prawdziwą burzę. Stowarzyszenie Dziennikarzy Polskich przyznało dyshonorowy tytuł redaktorowi Wojciechowi Czuchnowskiemu:

Za lekceważące i pozbawione empatii oraz zawodowej solidarności wypowiedzi na temat zatrzymania i aresztowania dziennikarzy, którzy wykonywali swoje obowiązki zawodowe w miejscu i w czasie protestu w siedzibie Państwowej Komisji Wyborczej. [...] Publiczne wypowiedzi deprecjonujące pracę aresztowanych koleżanek i kolegów dyskredytowały ich w oczach odbiorców mediów w sytuacji, w której nie było podstaw

do takiej oceny i w konsekwencji prowadziły do obniżania w społecznym odbiorze wiarygodności naszego zawodu oraz utrwalania podziałów w środowisku dziennikarskim. [A6]

Werdykt ten został oprotestowany między innymi przez „Gazetę Wyborczą”, dla której Czuchnowski pracuje. List otwarty pt. *Przyznanie „Hieny Roku” odbyło się z naruszeniem dziennikarskich standardów* podpisało kilkudziesięciu przedstawicieli różnych redakcji. W reakcji na protesty i wysuwane argumenty SDP zawiesiło swoją decyzję [A7], podtrzymując jednak krytykę zachowania „nagrodzonego” dziennikarza. Nie był to pierwszy raz, kiedy Hieny Roku wywołały kontrowersje. W 2012 roku w odpowiedzi na nominowanie Cezarego Łazarewicza do antynagrody, jeden z członków SDP z długoletnim stażem (ponad 50 lat) złożył rezygnację z przynależności do stowarzyszenia, a swoją decyzję oraz jej uzasadnienie nagłośnił medialnie. Dla zrozumienia historii Hien Roku istotny jest kontekst politycznego zaangażowania dziennikarzy, którego tutaj nie będę omawiał. W kontekście niniejszych rozważań ważny jest dowód, że antynagroda może stać się rytuałem mającym realne efekty w rzeczywistości i może być poważnie traktowana, choć rezultaty są inne niż te postulowane przez organizatorów.

Poprzez uczestniczenie we wspólnym obrzędzie ludzie, dzięki wspólnie przeżywanym emocjom, rozwijają poczucie wspólnoty. Rytuały, w których ten efekt jest najwyraźniejszy, nazywane bywają rytuałami integracji. Poprzez uczestnictwo jednostki integrują się, stają się częścią większego systemu. Przykładem takich działań mogą być karnawały, które wzmacniają więzi w ramach większych złożonych społeczności, a odpowiednikiem karnawałów w świecie organizacyjnych są zjazdy stowarzyszeń profesjonalnych, podczas których budowane jest poczucie przynależności do wspólnoty, uczestnicy zazwyczaj są wyjątkowo otwarci na dostrzeganie i nawiązywanie kontaktu z nowicjuszami, niezintegrowanymi jeszcze z szerszą grupą.

Gale konkursów także pełnią funkcję integracji, chociaż w przypadku niektórych nagród perspektywa integracji jest bardzo istotna, a w przypadku innych – jedynie poboczna. Jak pokazały wcześniejsze opisy gal dziennikarskich, w tym środowisku rytuały nagradzania pełnią ważną funkcję integracyjną. Spotyka się tam znajomych, aktualnych i byłych współpracowników, partnerów biznesowych, a odbywa się to w okolicznościach sprzyjających rozluźnianiu norm. Organizatorzy są świadomi tego aspektu i dlatego dbają, aby część nieoficjalna

gali nosiła znamiona karnawału: jest alkohol, muzyka, tańce, bywa, że impreza trwa do wczesnych godzin rannych. Ale nie tylko część nieoficjalna wiąże się z aspektem integrującym. Sformalizowana ceremonia ogłoszenia wyników również stworzona jest tak, aby podkreślać więzi łączące członków środowiska dziennikarskiego. Obserwowana przeze mnie gala Grand Press była wyjątkowa, gdyż redakcja miesięcznika „Press” zdecydowała się przyznać po raz pierwszy nagrody specjalne – były to nagrody 25-lecia, w kategoriach: radio, telewizja, prasa, Internet. Te wyjątkowe wyróżnienia stały się pretekstem do zaprezentowania wspomnień i familiarnych relacji. Przy okazji nagradzania TVN, jako telewizji 25-lecia, Mariusz Walter nostalgicznie wspominał Jana Wejcherta. Kiedy mówił o aktualnym prezesie ITI, mówił o nim „Wojtek”. Podobnie, kiedy Adam Michnik wszedł na scenę, aby odebrać nagrodę dla „Gazety Wyborczej”, był z nim „Bartek” (prezes Agory). Kiedy wzywani na scenę byli przedstawiciele „Wyborczej”, prowadzący musiał chwilę poczekać na Adama Michnika, gdyż pomimo ponawiania zaproszeń przez mikrofon, nie podchodził do sceny. Wtedy prowadzący powiedział „Jak go znam, był na papierosie”. Bliskość relacji podkreślana była wielokrotnie. Kolejnym nagrodzonym była redakcja RMF. Wchodzący na scenę prezes i dyrektor programowy Tadeusz Soltys powiedział, że to nie on powinien odbierać nagrodę, ponieważ to nie jego zasługa. Zaprosił więc do siebie dziennikarza, który nominowany był w innej kategorii Grand Press, gdyż chciał przekazać nagrodę całemu zespołowi na jego ręce. Dziennikarz ten, kiedy stanął przy mikrofonie, skwitował całą sytuację stwierdzeniem „Nikt nie potrafi zrobić takiego obciachu jak Tadek”.

Tego typu ekspresji relacji między zebranymi osobami nie spotykałem we wszystkich obserwowanych ceremoniach nagradzania. Gale dla przedsiębiorców i menedżerów, zebranych z różnych branż, nie miały tego integracyjnego charakteru. Za to wszystkie imprezy branżowe, zwane przez rozmówców świętami branżowymi, posiadały cechy rytuałów integracji i odnowienia, podobne do opisanych wcześniej spotkań dziennikarzy. Jeden z moich rozmówców potwierdził, że w przypadku gal branży kreatywnej atmosfera wspólnotowości jest rzeczywiście ważnym elementem. Dodał jednak, że charakter ich świąt branżowych zmienia się wraz z czasem i starzeniem się branży:

I jest ileś takich głosów, że branża reklamowa się tak postarzała. Że to już nie ma takich ekscesów, jakiegoś, wiesz, obnażania się, wciągania

koksu w łazience i upijania do nieprzytomność, bo okazuje się, że tam o godzinie dwudziestej trzeciej każdy się zwija, bo rano trzeba odwieźć dziecko do przedszkola. [w. 22]

Gale branży kreatywnej nie są aktualnie już tak szalonymi karnawałami, jak te sprzed lat, w momencie formowania się tego pola organizacyjnego w Polsce, kiedy główni aktorzy nie założyli jeszcze własnych rodzin. Gale konkursów branżowych i środowiskowych, odwołując się do typologii Trice'a i Beyer mogłyby zostać nazwane obrzędami odnowienia. To znaczy działaniami, u podstaw których leży założenie, że bliskie więzi między pracownikami służą dobru organizacji.

Rytuały pokazują też, że problemy są zauważane i podejmuje się działania w celu ich naprawy i w rezultacie dochodzi do odnowy organizacji. Jednym ze skutków realizacji działań odnowy organizacyjnej jest przykucie uwagi uczestników do pewnych problemów i odwiedzenie jej od innych. Nagradzanie zewnątrzorganizacyjne również bywa markowaniem działania, odciągającym uwagę od realnego problemu. Zorganizowanie konkursu i zrytualizowanej ceremonii wręczenia ma budować poczucie, że podejmuje się działania w jakiejś istotnej sferze. Na przykład, za ważny i palący temat we współczesnej polskiej gospodarce uważany jest problem innowacji technologicznych, a raczej ich niewielkiej ilości. W efekcie obserwować można wysyp nagród, w których odnajdowane, oceniane i naświetlane są te działania, które można uznać za innowacyjne. W ten sposób organizatorzy, partnerzy, sponsorzy, poprzez swoje umiejscowienie w rytuale i poprzez jego zainicjowanie, pokazują, że problem niskiej innowacyjności jest zauważany i dąży się do zmiany niekorzystnej sytuacji. Funkcjonowanie tych wyróżnień pokazuje siłę stojącego za organizacją takich konkursów założenia, że zacieśnianie relacji między członkami danej struktury międzyorganizacyjnej przekłada się na odnowę – w tym przypadku rozwiązanie szerszego problemu innowacyjności polskiej gospodarki.

Warto w tym miejscu przywołać program Laur Innowacyjności organizowany przez Naczelną Organizację Techniczną, który w wyrazisty sposób pokazuje problem markowania rozwiązywania problemu przez odgrywanie rytuału nagradzania. W 2014 podczas gali w siedzibie NOT, pałacyku przy ulicy Czackiego w Warszawie, nagrodzone zostały innowacyjne projekty w czternastu kategoriach. W niektórych kategoriach przyznano nie tylko złoty laur, ale także srebrne i brązowe. W sumie rozdano 41 laurów i jedno wyróżnienie [A8]. Imponująca

była też liczba i ranga patronów i partnerów konkursu. Samych kategorii, w jakich pogrupowani byli partnerzy i patroni, było osiem: patronat rządowy (Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego), patronat parlamentarny (Sejm RP), współpraca (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju), patronat instytucjonalny (8 instytucji, w tym PARP, PAN), patronat międzynarodowy (4 organizacje), patronat medialny (8 instytucji), partner konkursu (3 organizacje), organizacje i instytucje partnerskie (15 instytucji). W sumie kilkadziesiąt podmiotów wzięło udział i „wniosło wkład” w rozwój i promowanie innowacyjności w Polsce. Podczas samej gali organizatorzy i prowadzący zadbali, żeby wszyscy byli wymienieni, uhonorowani, a ich kapitał symboliczny spłynął na odgrywany w sali balowej pałacu rytuał. Odczytany został list gratulacyjny od ministra gospodarki, przywitano wszystkich ważnych gości. Prowadzący długo odczytywał ich nazwiska z listy, nie pomijając tytułów i stanowisk. W moim odbiorze całość przybrała groteskową formę.

Sięgnięcie po metafory poszczególnych rodzajów rytuałów organizacyjnych pozwala naświetlać różne aspekty badanego przeze mnie zjawiska. Mogliśmy przyjrzeć się bliżej ważnym efektom nagradzania, takim jak wzmacnianie i eksponowanie pewnych działań, zmiana statusu laureatów na niższy, wyższy lub wiecznie przejściowy, a także odwracanie uwagi od problemów. W dalszej części rozdziału odpowiadam na pytanie, co powoduje, że takie zmiany mogą się dokonać.

## Rytualne źródła władzy

---

Już John French i Bertram Raven (1968) w swojej formalnej teorii na temat władzy przekonująco dowodzą, że nagradzanie jest jednym z podstawowych źródeł władzy. Teoretycy ci wskazywali za ledwie na jeden aspekt nagród: nagradzający daje (lub obiecuje) ludziom coś, czego oni chcą. Proponowane przeze mnie spojrzenie na nagradzanie przez pryzmat rytuału rozwija tę myśl. Pokazuję, jakie elementy rytuałów nagradzania dają administratorom możliwość wpływania na działania laureatów i aspirujących do nagrody. Przedstawiony poniżej inwentarz rytualnych aspektów nagradzania jest szczególnie ważny, gdyż zarówno w potocznym użyciu, jak i w literaturze naukowej, funkcjonują sposoby rozumienia rytuału, które stoją w sprzeczności ze współczesnymi interpretacjami tego zjawiska. Używanie terminu

„rytuał” w zarządzaniu napotyka istotną przeszkodę, ponieważ pojęcie to jest powszechnie wykorzystywane przez członków organizacji na opisanie działań bez realnego skutku, „czysto formalnych”. Co prawda, formalny aspekt rytuału jest jedną z jego cech definicyjnych, jednak rozumienie rytuału tylko przez ten pryzmat, jako pustego działania, stoi w sprzeczności z ustaleniami badaczy rytuałów. Podkreślają oni bowiem, że w wyniku wykonania rytuału zmienia się część rzeczywistości społeczno-organizacyjnej. Opisane wcześniej efekty rytuału są tego ilustracją. Istnieje zgoda co do tego, że rytuał przede wszystkim „działa”, co jest myślą sprzeczną z potocznym pojmowaniem tego zjawiska.

Gdy komentator szczytu gospodarczego UE pisze, że „»[p]akiet klimatyczny« to nie jedyna sprawa, którą zajmą się przywódcy 27 państw UE. Jak co roku – już od prawie dekady – odbędzie się rytuał rozmów o strategii lizbońskiej”, oznacza to, że dziennikarz nabrał już pewności, że spotkania są bezproduktywne, dlatego rozmowy polityków nazwał rytuałem. Rytuały w potocznym rozumieniu to działania odbywające się cyklicznie i nieprzynoszące żadnych efektów. Odbywają się nie z realnej potrzeby, lecz na mocy tradycji. Takie użycie pojęcia wkrada się też do literatury akademickiej. Na przykład, kiedy Schein pisze o planach organizacji, które „powstały w rytualny sposób, dokumenty zostały wypełnione rzeczami do zrealizowania, ale nic nigdy nie zostało wdrożone” (Schein, 2004, s. 153). Rytuały mają potencjał bycia szczególnym źródłem władzy właśnie ze względu na to, że są postrzegane jako mało istotne, oderwane od realnej rzeczywistości. Uczestnictwo w nich może wydawać się w związku z tym czymś niewinnym. Nagradzani mogą dostrzegać jedynie wąski zakres własnych prestiżowych korzyści, nie zauważając, że uczestnicząc w rytuale, poprzez odbieranie nagrody poddają się kontroli i umożliwiają realizację władzy przez organizatorów.

Jednym z elementów rytuału, będącym źródłem władzy dla organizatorów, jest formalizacja. Powszechne jest przekonanie, że poprzez rytuały dostajemy wgląd w ukryte głębiej wartości i założenia, jakie dzielają członkowie danej organizacji. W ramach nauk o zarządzaniu takie myślenie najskuteczniej rozpropagował Edgar Schein poprzez swój model piramidy (Schein, 2004). Taki pogląd kwestionowany jest jednak przez specjalistów od rytuału, którzy pokazują, że błędem jest postrzeganie rytuału jako dającego głębszy wgląd w wartości danej grupy niż inne ludzkie działania. Jack Goody (1961; 1977) twierdzi,



że ze względu na sformalizowanie działań rytuał staje się maską prawdziwego ja. Nawiązania symboliczne w rytuale bywają automatyczne, zazwyczaj odwołują się do tego, co minęło. Rytuał i wartości wyznawane przez jego uczestników nie są więc tak ściśle połączone, jak to się wydaje obserwatorom. Goody pisze, że: „Uznanie rytuału nie musi wpływać na głębsze wartości, uczestnictwo może być wynikiem politycznej konieczności” (Goody, 1977, s. 31), jak to się działo na przykład w sytuacji społeczności kolonizowanych, dla których udział w rytuałach był obowiązkowy, był zaledwie aktem poddańczym. To raczej odrzucenie rytuału, a nie udział w nim, jest ujawnieniem autentyczniejszych wartości i założeń kulturowych. W przypadku nagród odmowę przyjęcia wyróżnienia spotyka się niezwykle rzadko. W swoich badaniach nie spotkałem się z takim przypadkiem – co najwyżej jedynie z brakiem udziału w ceremonii wręczenia, a i w takiej sytuacji nieobecny był usprawiedliwiany.

Rytuał charakteryzuje wyższy stopień formalizacji i oficjalności niż codzienne działania. Właśnie ta niecodzienna atmosfera wydarzenia powoduje, że wielość poglądów, wartości i postaw nie ma jak zostać wyrażona. Poprzez formalizację rytuał narzuca pewne zachowania i sposoby ekspresji, podobnie jak okoliczności wystąpienia publicznego powodują staranniejszy dobór słów i zmianę tonu głosu mówcy (Hall, 2001). Oficjalne wystąpienia publiczne ograniczają zasób treści możliwych do wyrażenia właśnie ze względu na chęć wykorzystania środków wyrazu dostosowanych do sytuacji. Często oficjalny język rytuałów (religijnych i politycznych) wykorzystuje gotowe formuły stylistyczne; w takich przypadkach ważna jest nie tyle treść, ile odegranie formy. Wiemy na przykład, jakiej formy wypowiedzi możemy się spodziewać od osoby, która właśnie odebrała na scenie statuetkę i stanęła przed mikrofonem. Fakt, że zebrani zachowują się w „odpowiedni sposób”, jest czymś, co jest brane jako pewnik. Ta bezwładność uczestników pozwala organizatorom realizować założone cele, podczas gdy rola szerokiego grona uczestników sprowadza się do klaskania w odpowiednich momentach. Ograniczanie ekspresji autentycznych wartości uczestników rytuałów nagradzania widoczne będzie w opisach przypadków w drugiej części książki. Pokazują one, że nie wszyscy nagrodzeni, chociaż uczestniczyli w rytuale i odebrali nagrodę, zgadzali się z każdym stwierdzeniem, które padało podczas tych wydarzeń. Dalejszych przykładów dostarczy studium przypadku Gazel Biznesu w drugiej części książki.

Dopiero kilka dni po opisanej wcześniej gali Grand Press dowiedziałem się od jednej z uczestniczek, że Adam Michnik wyszedł z sali, kiedy ogłoszono, że nagrodę główną w kategorii News przyznano zespołowi tygodnika „Wprost” za *Aferę podsłuchową*<sup>14</sup>. Zostało mi to przedstawione jako protest naczelnego „Gazety Wyborczej” przeciwko decyzji jury, które zdecydowało się nagrodzić działanie niezgodne z zasadami etyki i rzetelności dziennikarskiej. W wywiadzie organizator Grand Press i prowadzący galę powiedział mi, że nie zauważył tej manifestacji Michnika, ale jak sam przyznał, na scenie „mało do niego dociera”. Ze względu na rytualizację sytuacji naczelnicy „Wyborczej” nie miał do dyspozycji zbyt wielu środków wyrażenia swojego zdania, bez wystawiania siebie lub prowadzącego ceremonię na niekomfortową sytuację, bo jak zauważa Erving Goffman: „Nie jest rzeczą miłą bycie świadkiem cudzej kompromitacji” (2006, s. 10–11). Rutyna i formalizacja rytuałów nagradzania dają więc możliwość zapanowania nad działaniami uczestników, formalizacja wypowiedzi wymusza na słuchaczach akceptację i uległość. Nawet jeśli nie zgadzają się z głoszonymi treściami, odpowiednia doza formalizacji powinna powstrzymać ich przed wyrażaniem sprzeciwu, zgodnie z zasadą, że: „ludzie sprzeciwiają się konkretnym wygłaszanym ideom, natomiast generalnie nie mają skłonności sprzeciwiania się rutynowym formułom i komunałom” (C. Bell, 1997, s. 140).

Członkowie jury, wśród których nie wszyscy byli w stanie uznać rezultat głosowania, sięgnęli po akceptowalną formę protestu. Jak odczytane zostało wraz z ogłoszeniem zwycięzcy, trzech członków jury zgłosiło *votes separatum*. Za uwagą o zdaniu odrębnym, która padła ze sceny, stała wcześniejsza emocjonalna dyskusja podczas obrad jury, którą tak opisał jeden z jej uczestników:

W tym roku mieliśmy taki przypadek, że Jacek Żakowski wstał podczas jury jednej z nagród Grand Press, tej tematycznej, i powiedział, że on

<sup>14</sup> W tygodniku „Wprost” opublikowano transkrypcje rozmów polskich ministrów, przedsiębiorców, prezesa NBP, które nagrane zostały bez ich wiedzy w jednej z warszawskich restauracji. Ujawnienie treści tych rozmów miało wiele skutków dla środowiska politycznego (dymisje kilku ministrów, marszałka sejmu) i medialnego. Głośnym echem w środowisku dziennikarskim odbiła się akcja wtargnięcia do siedziby redakcji prokuratora i funkcjonariusza ABW. Dziennikarze nie udostępnili jednak – pomimo użycia siły przez ABW – nośników, których żądał prokurator. News, który opublikował „Wprost”, podzielił dziennikarzy, szczególnie ostro zachowanie redakcji krytykowała „Gazeta Wyborcza”.

w takim razie nie będzie brał udziału w dalszych głosowniach, bo jeśli „Wprost” miał czelność tutaj wygrać w kategorii News, to on opuszcza tę salę. A wraz z nim wstał przedstawiciel „Gazety Wyborczej”, i zaraz redaktor naczelna „Gazety Prawnej”, dziennikarz „Gazety Prawnej”. To są takie momenty, które sprawdzają organizatora, które sprawdzają przewodniczącego jury, które sprawdzają tę, tę nagrodę. Jeśli takiego momentu nie potrafi się przejść, a nam się to udało, tak długo negocjowaliśmy z Jackiem, że wytłumaczyliśmy mu, że może zgłosić zdanie odrębne, Jacek zresztą powiedział – „po osiemnastu latach mojej obecności w tej nagrodzie kończy się pewna epoka, muszę stąd odejść, bo teraz nie jest mi już z wami po drodze”. Myśmy mu wytłumaczyli, że to nie chodzi, że nie może patrzeć, że twój wygrywają czy przegrywają. Że musisz próbować patrzeć na sens dla całego środowiska. [w. 20]

Konieczne jest tutaj podkreślenie, że formalizacja w rytuale nie ma mocy całkowitego podporządkowania i kontroli zachowania uczestników. W przypadku ceremonii nagradzania działania niezależne od dominującej struktury to wystąpienia odważne, łamiące konwencje, albo subtelniejsze, jak zachowanie redaktora „Gazety Wyborczej”, który odebrał nagrodę 25-lecia, a następnie wyszedł w momencie, kiedy chciał zaprotestować przeciwko nagradzaniu tygodnika „Wprost”. Dobrze to ilustruje wyrażoną wcześniej tezę, że rytuał nie jest oknem dającym wgląd w kluczowe wartości danej grupy, gdyż uczestnictwo w nim nie musi oznaczać akceptacji komunikowanych przez rytuał wartości, i nie jest to dobre miejsce i okazja do wyrażania własnej odrębności. Nawet jeśli się to robi, może to zostać niezauważone. Dlatego niektórzy pozornie podporządkowują się panującej konwencji, a subwersję realizują w nieostentacyjny sposób, jak to metaforycznie obrazuje etiopskie przysłowie „Gdy przychodzi wielki pan, mądry chłop nisko się kłania i cicho puszcza bąka” (Rothenbuhler, 2003, s. 64).

Powtarzalność i cykliczność to kolejne ważne cechy rytuału. Cykliczność stała się wręcz cechą definiującą rytuał w dyskursie potocznym. Gdy ktoś na przykład mówi, że to „już niemal rytuał, że przed świątecznym sezonem w rodzinie iPodów pojawia się nowy członek, a już dostępne modele są wyposażane w dodatkowe funkcje”<sup>15</sup>, to ma na

<sup>15</sup> Wojna w odtwarzaczach MP3 (2007). *Gazeta Wyborcza*, <http://wyborcza.biz/biznes/1,147749,4470627.html?disableRedirects=true> [dostęp: 14.09.2014].

myśli właśnie rytuał rozumiany jako działanie powtarzalne, cykliczne. Powtarzalność, a dokładniej częstotliwość występowania rytuału, jest ważnym elementem teorii sformułowanej przez Harveya Whitehouse'a. Według ustaleń tego badacza, częstotliwość wykonywania rytuałów powiązana jest zarówno ze strukturą danej grupy, jak i z poziomem pobudzenia emocjonalnego, jaki wywołują rytuały. Te rzadziej odgrywane wzbudzają silniejsze emocje i tworzą silniejsze więzi między uczestnikami. W przypadku nagród praktycznie nie ma wariacji w częstotliwości odgrywania tego rytuału. Ceremonie wręczania poszczególnych nagród odbywają się raz w roku, a najwięcej gal organizowanych jest pod koniec roku i na jego początku. Jesień i zima są więc najgorętszym okresem nagrodowym. Wyjątkiem pod względem częstotliwości są nagrody specjalne, jubileuszowe, takie jak nagroda 25-lecia Grand Press, Super Gazeta czy Blog Dekady. Przyznawanie nagród, które są rzadsze niż coroczne, dodaje im wagi i pozwala stworzyć bardziej rytualizowane i pobudzające wydarzenie.

Rytuały są wykonywane cyklicznie. Tym razem podkreślić chcę słowo „wykonanie”. Rytuał istnieje i działa tylko wtedy, kiedy jest odtwarzany. To szczegóły każdorazowego wykonania decydują o tym, jakie będą efekty danego rytuału. Nawet jeśli te same osoby odtwarzają rytuał według tego samego scenariusza, za każdym razem będzie on inny. Problem ten najłatwiej przedstawić przez analogię do języka. Prezentowana przeze mnie perspektywa badawcza ma swoje źródła między innymi w socjolingwistyce, czyli nurcie badań, który uznaje, że język nie istnieje poza indywidualnymi aktami wykonania. Dell Hymes, inicjator tego nurtu, krytykując ówczesne podejścia do języka, napisał:

Odkrycie struktury lingwistycznej dokonało się jakby bez świadomości, że język spełnia także inne funkcje niż referencyjna. Takie ograniczone pojmowanie możliwości funkcjonalnych języka manifestuje się w potocznych jego wyobrażeniach, w których spełnia po prostu rolę pośrednika między dźwiękiem głosu i znaczeniem. Język jest w tych wyobrażeniach strukturą usytuowaną pomiędzy dwoma pasmami kontinuum: możliwych dźwięków i możliwych znaczeń (Hymes, 1980, s. 67).

Język polski to nie zbiór zasad gramatycznych i słownictwa – przyglądanie się mu więcej nam mówi o relacjach władzy niż o innym obszarze rzeczywistości. Badacze zainteresowani językiem powinni raczej zwrócić uwagę na akty mowy, wypowiedzi ludzi, które wydarzają się

w konkretnych kontekstach. Język nie istnieje poza wykonaniem, i nawet to, co uważa się za jego wersję literacką, jest z jednej strony stwarzane poprzez działania, takie jak pisanie słowników czy formułowanie zasad<sup>16</sup>, z drugiej natomiast przez akty przyswajania sobie tych zasad w działaniu intencjonalnym (nauka języka) lub mimochodem (czytanie literatury, oglądanie telewizji). Socjolingwiści zwracają również uwagę na *działanie* języka, gdyż język nie ogranicza się do funkcji referencyjnej. Akty mowy wpływają na rzeczywistość. Celem badaczy języka staje się zatem opis „wszystkich czynników, które są ważne dla zrozumienia, jak konkretne zdarzenie komunikacyjne osiąga swoje cele” (Wardhaugh, 1986, s. 238). Jest to perspektywa zbieżna z opisanym wcześniej zagadnieniem działania rytuału.

Jak się zatem dzieje, że nominowany staje się Przedsiębiorcą Roku EY? Źródła skuteczności rytuału leżą właśnie w szczegółach jego odegrania. To również sposób wykonania poszczególnych elementów powoduje, że odbiorcy identyfikują konkretne działanie jako rytuał czy ceremonię. Skąd wiemy, że jakieś wydarzenie jest ceremonią, rytuałem, a inne zwykłym spotkaniem? Odpowiedzialny jest za to szereg elementów, takich jak podniosły ton wypowiedzi, czy nawet użycie archaicznej mowy lub wykorzystanie rymu i rytmu, które podkreślą wyjątkowość wypowiedzi. Rytuały i inne widowiska mają również wyraźnie zaznaczony początek i koniec. Rozpoczęcie i zakończenie może być ogłaszane przy użyciu zwyczajowej formuły lub może być wyrażone za pomocą innych środków. Na przykład, większość obserwowanych przeze mnie rytuałów nagradzania kończyła się dokładnie w ten sam sposób: wszyscy nagrodzeni stawali do wspólnego zdjęcia. Prowadzący różne gale używali w takiej chwili tego samego, w zamierzeniu żartobliwego, zwrotu: „A teraz, chwila dla fotoreportera”. Ze sceny ogłaszano koniec części oficjalnej. Uczestnicy nie powinni mieć wątpliwości, czy to jest jeszcze rytuał, czy nie. Do odgrywania rytuału wykorzystywane są także niecodzienne, wyjątkowo liczne, dobitne metafory i metonimie. Wszystkie te elementy tworzą ramę rytuału (Goffman, 2010): w teorii badań nad rytuałem określa się je mianem metakomu-

---

<sup>16</sup> Nawet zapisy w oficjalnym słowniku nie gwarantują jeszcze, że dana wersja zostanie powszechnie zaakceptowana, na co wskazywać może anegdota, że przedstawiciele środowiska językoznawców z Uniwersytetu Jagiellońskiego nazywają *Słownik poprawnej polszczyzny* pod redakcją Andrzeja Markowskiego (profesora z Uniwersytetu Warszawskiego) „słownikiem prowincjonalizmów warszawskich”.

nikacji, czyli „komunikacji dotyczącej komunikacji” (Ruesch i Bateson, 1951, s. 209)<sup>17</sup>. To również na tym metapoziomie przekazywany jest komunikat, że rytuał jest działaniem poważnym, czyli że nie jest zabawą dla rozrywki.

Powiązanie ceremonii nagradzania z przedstawieniami teatralnymi jest bardzo bliskie, gdyż oba rodzaje działania są widowiskami. Poprzez ujęcie w odpowiednie ramy wywołują one poczucie skondensowanej całościowości, każą uczestnikom zaangażować się emocjonalnie w świat tworzony przez ten *performance*. Często ceremonie nagradzania wykorzystują te same przestrzenie (teatry, sale widowiskowe) oraz techniki (oświetlenie, scenografia, scenariusz) co przedstawienia teatralne<sup>18</sup>.

Podobieństwo ceremonii nagradzania do spektaklu teatralnego może wpływać na jego odbiór. Teatr jest miejscem odgrywania fikcji, która jest nienegowana. Podejście oglądających przedstawienie doskonale określa zwrot funkcjonujący w teatrologii: za dziewiętnastowiecznym poetą Samuelem Coleridge’em (Schaper, 1978) mówi się, że widzowie „dobrowolnie zawieszają niewiarę”. Edward Schieffelin twierdzi, że podstawą postrzegania teatru w naszym kręgu kulturowym jest „podział na (relatywnie aktywnych) performerów i (stosunkowo pasywną, ale odpowiadającą emocjonalnie) widownię” (Schieffelin, 1998, s. 200). Na ten podział nakłada się drugi: na to, co realne i nierealne. Świat widzów jest rzeczywisty, podczas gdy ten odgrywany na scenie jest fikcją. W przypadku wielu nagród podejrzenie o tworzenie fikcji jest realnym zagrożeniem: uważam, że teatralność ceremonii nagradzania wpierać może interpretacje uczestników, które są niekorzystne dla skuteczności rytuału.

<sup>17</sup> Termin „metakomunikacja” został ukuty i rozwinięty przez Gregory’ego Batesona. Autor wychodzi od przykładów zaczerpniętych ze świata zwierząt; zadaje na przykład pytanie, skąd małpa, która jest zaczepiana przez drugą, wie, że jest to sygnał do zabawy, a nie do walki, chociaż tym sygnałem było uderzenie. Pozornie takie samo działanie prowadzi także do wymiary ciosów na poważnie (Bateson, 1955).

<sup>18</sup> W przypadku niektórych analizowanych nagród szczególnie ważną „sceną”, na której odbywa się nagradzanie, są media. Widownią ważniejszą niż osoby zebrane w sali podczas ceremonii wręczenia są widzowie oglądający transmisję i czytający relacje, komentarze, które pojawiają się później (Rothenbuhler, 2003).

Rytuály nagradzania odgrywane są według określonego scenariusza. Nawet jeśli przebieg wydarzenia nie zosta wcześniej zaplanowany i spisany, to i tak zauwayc można, że uczestnicy poddaj się jakims prawidłom działania. Wynika to z faktu, że konkretny rytuał jest elementem w dłuższym cyklu innych takich lub podobnych wydarzeń. Realizacja nagradzania jest za każdym razem odtworzeniem jakiegos pierwowzoru, który nie musi być uwiadamiiany, czy przywoływany jako ideał, wpływa on jednak na planowanie i realizowanie dziaa rytualnych. Istnienie takiego pierwowzoru, z którym twórcy i uczestnicy rytuału porwnuj każde kolejne wykonanie, jest najbardziej widoczne, kiedy zebrani zaczynają odczuwa, że jakies elementy rytuału nie pasują do niego. Wszyscy widz, że coś poszło nie tak, jak powinno, chociaż nie wszyscy wiedzieli, co zostało zaplanowane. Rothenbuhler zwraca uwagę na te zestandaryzowane elementy rytuałów:

Rytuály są form zachowa zgodnych z obyczajem. Jest to sprawa zupełnie podstawowa i każda definicja rytuału musi ten fakt uwzględniać. W rytuale istnieje zawsze coś stereotypowego, standaryzowanego, stosunkowo niezmiennego, formalnego. Oznacza to powtarzalność rytuału w tym znaczeniu, że inni robili to wcześniej w taki właśnie sposób. Zawiera się w tym również poprzedni argument, że autorem rytuału nie jest aktor; rytuał to – przynajmniej do pewnego stopnia – realizacja pewnego scenariusza (Rothenbuhler, 2003, s. 38).

Odtwarzanie pierwowzoru posiada dwa ważne poziomy. Po pierwsze, istnieje kontynuacja danego rytuału, która buduje autentyczność i prawomocność poprzez zakotwiczenie w tradycji. W tym przypadku kolejne rytuały są realizacj pierwowzoru. Co roku w Warszawie odbywa się ceremonia rozdania nagród Laur Innowacyjnoi NOT. Jest to ten sam rytuał, tylko cyklicznie odgrywany. Każde odtworzenie rytuału musi zachowa pewien poziom zgodnoi z pierwowzorem, aby moo zostac uznane za kontynuującą t tradycj, czyli autentyczne<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Często scenariusz i przebieg takich rytuałów bardzo odbiegają od pierwowzoru, czasami przebieg pierwotnego scenariusza nie jest możliwy do odtworzenia (nie zachowa się w dokumentach, ani w przekazie ustnym); w takim przypadku mówi się o tzw. tradycji wynalezionej (Hobsbawm, 2008). Na przykład ważnym elementem olimpiad, widocznym już w samej nazwie, jest odwołanie do tradycji antycznej. Powołane do życia pod koniec XIX wieku międzynarodowe rozgrywki sportowe,

Oprócz wzorca dla tego konkretnego rytuału istnieje jeszcze szersza rama odniesienia – wzór rytuału nagradzania w ogóle lub wzór danego rodzaju nagradzania. Jak pokazuje James English, najbardziej wpływowymi wzorcami dla ogromnej liczby nagród, jakie rozwinęły się w XX wieku były przede wszystkim Igrzyska Olimpijskie i rozdanie nagród Akademii Filmowej (Oskary). Obserwowane przeze mnie polskie gale nagród biznesowych na poziomie metakomunikacji (forma zapraszania, stroje uczestników, przebieg samego wydarzenia, scenografia, oświetlenie) były do siebie bardzo podobne. Zidentyfikowanie i zrekonstruowanie pierwowzoru byłoby jednak bardzo trudne, gdyż rytuały te odsyłają do wydarzeń z różnych obszarów, nie tylko rozdań nagród w stylu oskarowym, ale też klasycznych spotkań biznesowych i bankietów<sup>20</sup>.

Poprzez odwołania do wyższych sił i wartości – wykorzystanie symboli takich jak flaga, godło – nadaje się pewnym działaniom charakter niemal religijny. Wyrazistym przykładem takich świeckich, a jednocześnie nasyconych analogiczną do religijnej symboliką, mogą być te, które funkcjonowały w Związku Radzieckim: wcielenie do wojska, odebranie paszportu, rozpoczęcie roku szkolnego. Sowiecki marksizm-leninizm tworzył nowe rytuały, które posiadały „własne teksty święte, tradycje, rytualne atrybuty, świętych oraz miejsca pielgrzymek. Są one święte w tym znaczeniu, że nadano im ponadczasową ważność i uznano za część niezmiennego porządku rzeczy” (Lane, 1981, s. 36). Sowieckie rytuały były skrajnym przykładem tego zjawiska, ale także inne ceremonie, odgrywane w mniej zideologizowanym kontekście, wykorzystują elementy symboliczne, czyli takie, które są czymś więcej niż sumą swoich części i odwołują się do czegoś ważniejszego, zewnętrznego. Symbole łączą w sobie wiele idei i emocji; najczęściej ich celem jest wywołanie poczucia wspólnoty. Bywają nimi nie tylko przedmioty, ale także miejsca i ludzie (C. Bell, 1997).

Chcę zwrócić uwagę na kilka sposobów wykorzystania symboli, typowych dla nagród z analizowanego zbioru. Po pierwsze, będzie to sama nazwa nagrody, która odwołuje się zazwyczaj do silnych symboli.

---

poprzez odwołanie do antycznego wzorca uzyskały wyjątkowy status, stały się wskrzeszonymi, nowożytnymi Igrzyskami Olimpijskimi.

<sup>20</sup> Moją uwagę na to zwróciła reżyserka teatralna, którą spotkałem podczas jednej z gal. Wyraziła duże zdziwienie, że nagradzanie przyjmuje biznesową, korporacyjną wręcz w jej odbiorze formę, podczas gdy mogłoby być bardziej teatralne.



Po drugie, fizyczna nagroda: statuetka lub dyplom, które często nawiązują do nazwy, jednak warto je wydzielić ze względu na to, że są wizualne, są też przedmiotami, które odgrywają kluczową rolę podczas rytuału nagradzania. Po trzecie, będą to odwołania do zmarłych osób, w celu symbolicznego przywołania pewnych wartości i idei.

Istnieje kilka wyróżniających się grup nazw nagród. Pierwsza grupa ma komunikować wyjątkowość w danym okresie. Ze względu na typowy cykl nagradzania jest to rok, więc część nazw przyjmuje formę: Market Roku, Przedsiębiorca Roku, Budowa Roku, Kopalnia Roku. Taka konstrukcja nagrody jest otwarta na interpretację, gdyż komunikat, że dana kopalnia jest Kopalnią Roku, nie mówi wprost o tym, co zostało uznane za wyjątkowe spośród innych ocenianych kopalń w mijającym roku.

Kolejna grupa nazw wykorzystuje nazwy szlachetnych materiałów, najczęściej złota. Może to być interpretowane jako analogia do powszechnie znanej i stosowanej symboliki medali sportowych, gdzie złoto oznacza zwycięstwo, bycie najlepszym w danym współzawodnictwie. Mamy zatem takie nagrody jak: Złote Anteny, Złoty Porfel, Złota Strona Emitenta, Ranking Złota Akcja, Złote klucze do sukcesu, Złoty Paragon, Złoty Bell, ale też Perły Polskiej Gospodarki i Kryształowe Anteny. Można też interpretować te nazwy jako odsyłające do drogocенności, czystości i rzadkości tych materiałów, czyli do wartości, do których wielu uczestników nagród biznesowych może chcieć aspirować. Z kolei omawiane dalej Gazele Biznesu, podobnie, mają przywoływać skojarzenie z „szybkim rozwojem”. Symbol gazeli przejęty został z Danii, i jak twierdzą polscy twórcy rankingu, początkowo symbol ten nie był uważany za dobrze dobrany do polskiej kultury.

Wiele z powyższych nazw oprócz przymiotnika „złote” zawiera rzeczownik, który ma identyfikować grupę, do której nagroda jest skierowana. Czasami określenie to jest bezpośrednio jak „Perły Polskiej Gospodarki”, lecz znacznie częściej odsyła do grupy docelowej w sposób metonimiczny. Złoty Paragon jest nagrodą kupców; Złote Szpalty to nagroda w konkursie wydawnictw firmowych; Złote Spina-cze ma branża Public Relations. Analogicznie nagroda Byki i Niedźwiedzie, dla spółek giełdowych, jest metonimią, gdyż „byki” i „niedźwiedzie” to pojęcia, które pozostają w pewnej relacji pozajęzykowej z giełdą papierów wartościowych i pozwalają odesłać do notowań spółek giełdowych w uchwytny, ale niedosłowny sposób. W branży funduszy inwestycyjnych istnieją z kolei nagrody „Alfa” i „Super Alfa”, których nazwa

odwołuje się do wskaźnika funkcjonującego w teorii finansów. Poza kręgiem ludzi z wykształceniem kierunkowym nie jest rozpoznawana i używana. Już poprzez nazwy, a nie tylko formalne kryteria i zasady uczestnictwa, organizatorzy zakreślają granicę swojej nagrody.

Szczególną grupą nazw są nagrody imienia zmarłych osób. Nazwa „Nagroda im. Teresy Torańskiej”, podobnie jak powyższe metonimie, pozwala zidentyfikować grupę odbiorców. Podczas swoich badań spotkałem się jednak z niewłaściwym dekodowaniem tej nazwy. Sam konkurs jest jeszcze nowy i mój rozmówca, dziennikarz ekonomiczny, nie wiedział, dla kogo nagroda jest przeznaczona i jakie są kryteria oceny. Bazując jedynie na samej nazwie, powiedział mi, że jest to nagroda za wywiad prasowy. Terasa Torańska najbardziej znana była właśnie ze swoich wywiadów i przez wielu uważana jest za niedościgniony wzór w tej dziedzinie, jednak konkurs jej imienia jest znacznie szerszy i dotyczy szeroko rozumianego materiału dziennikarskiego i literatury faktu<sup>21</sup>. Nagrody imienia zmarłych osób to domena konkursów dla twórców. Wpisuje się to w szerszy międzynarodowy nurt nagród takich jak Nagroda Nobla, Man Booker Prize, Nagroda Pulitzera. W tym przypadku nazwy zawierają nazwiska fundatorów. W przypadku wymienionych polskich nagród jest to rodzaj upamiętnienia znanych twórców i sposób na przywołanie pewnych wartości w formie mitu. Istotną nagrodą spoza konkursów dla twórców, która również odwołuje się do zmarłej osoby, są tzw. Wejcherty, czyli Nagroda Polskiej Rady Biznesu im. Jana Wejcherta dla polskich przedsiębiorców.

Wykorzystanie nazwisk zmarłych nie ogranicza się do samych nazw nagród. Osoby takie jak Wejchert, Torańska, Kapuściński, są symbolami, do których prowadzący i uczestnicy chętnie odwołują się podczas odgrywania rytuału nagradzania. Odbywa się to w postaci wspomnień czy na przykład zanotowanych przeze mnie komentarzy, że danej patronce nagrody spodobałyby się działania laureata, albo że zaszczytem jest odbieranie nagrody imienia tej właśnie osoby. W badanych nagrodach popularne było wykorzystywanie prezentacji wideo o zmarłej osobie. Spotkałem się z tym nawet w tak młodym polu organizacyjnym jak blogosfera, gdzie nie spodziewałem się odwoływania do zmarłych jako symboli integrujących środowisko. A jednak, w trakcie ceremonii wręczenia nagród blogerom wyświetlono krótki film przypominający

---

<sup>21</sup> W momencie powoływania do życia nagrody im. T. Torańskiej od dziesięciu lat funkcjonowała już nagroda za wywiad dziennikarski im. Barbary Łopieńskiej.

zmarłą członkinię tego środowiska, wyróżnioną w jednej z poprzednich edycji konkursu za jej blog o walce z nowotworem. Osoby są silniejszymi czynnikami i ogniskami mobilizacji danej grupy, niż inne wykorzystane podczas wydarzeń symbole (Turner, 2003).

Kolejnym ważnym symbolicznym elementem rytuału nagradzania jest sama nagroda w formie statuetki. Możliwe są różne poziomy interpretacji tych symboli. Statuetki są symbolami wizualnymi, mogą konotować – tak jak nazwy, które są symbolami językowym – wiele rozmaitych znaczeń; jak pisał Cohen: „[symbole wizualne] przywołują uczucia i emocje oraz pobudzają ludzi do działania” (A. Cohen, 1976, s. i). Statuetki symbolizują grupę, do której nagroda jest skierowana, i zestaw wartości ważnych z punktu widzenia organizatora. I tak, Dziennikarz Roku dostaje statuetkę w formie złotej stalówki, menedżerowie PR statuetkę przedstawiającą złoty spinacz, a kupcy – złoty paragon drukowany przez złotą kasę fiskalną umieszczoną na wysokim postumencie. Statuetki posiadają również cechy inne niż czysto wizualne. Wiele z nich jest na przykład ciężkich, co podkreślali laureaci, wykonując rozmaite gesty lub bezpośrednio komentując wagę przedmiotu. Czasami wręczający eksponowali ten element, jak w przypadku opisanego wcześniej wręczania nagrody za Blog Dekady, kiedy przedstawicielka grupy Onet, w momencie przekazywania statuetki powiedziała do mikrofonu: „pięć kilo”. Uwagi o pozawizualnych cechach statuetki interpretować można w kontekście solidności samej nagrody i konkursu. Eksponowanie wagi trofeum jest jednym z elementów widowiska, który buduje rangę całego rytuału. Spotkać się można także z podkreśleniem jakości wręczanego przedmiotu przez komentowanie wartości finansowej i artystycznej. Jeden z organizatorów nagród dla rynku telekomunikacyjnego powiedział o swoich statuetkach: „Same statuetki kosztują kilka tysięcy, są robione przez artystów. Jak spojrzeć na nagrody, które nie mają pieniędzy... Trzyma ktoś taką ciężemkę... ważna nagroda [ironicznie]” [w. 18]. Solidność może być zatem fizyczna, artystyczna lub finansowa.

Statuetki pełnią funkcję mediatora w interakcjach uczestników nagradzania<sup>22</sup>. Na przykład sposobem na wyrażenie dystansu do całej

---

<sup>22</sup> Jak pokazały wcześniejsze przykłady, nagrodzenie może być wykorzystane do podzielenia się sukcesem ze współpracownikami, którzy nie zostali bezpośrednio nagrodzeni, ale identyfikują się z tym, co zostało nagrodzone. Może też służyć temu, żeby taką identyfikację odczuli. Statuetka z kolei jest fizyczną kondesacją

nagrody przez laureatów jest podkreślanie lichości statuetki. Zazwyczaj prosiłem laureatów o możliwość obejrzenia ich statuetki lub dyplomu. Jedna z laureatek podała mi swoje trofeum z komentarzem: „już się zepsuła”, a odbyło się to w trakcie rozmowy większej grupy uczestników, którzy narzekali na brak profesjonalizmu konkursu. Można na przykład ironizować, podśmiewać się, pomagać w trzymaniu tego ciężkiego przedmiotu. A sam moment wyróżniania, zmiany statusu osoby z nominowanej na nagrodzoną, odbywa się poprzez odczytanie jej nazwiska i przekazanie jej tego właśnie obiektu. Pełni on wtedy funkcję analogiczną do przedmiotów magicznych czy sakralnych w rytuałach religijnych, gdzie poprzez przekazanie magicznej rzeczy przenosi się jej atrybuty na odbiorcę (Engelking, 2010).

Podczas gali plebiscytu „Polacy z Werwą” jednemu z nagrodzonych, kiedy stał jeszcze na scenie, statuetka rozpadła się na dwie części. Wzbudziło to wybuch spontanicznego śmiechu laureatów i widzowni. Już od chwili pierwszego pojawienia się tego przedmiotu na scenie, przy nagradzaniu w pierwszej kategorii, rejestrowałem sygnały (gesty, miny, szepty) ujawniające ironiczny stosunek widzów do tego przedmiotu. Ironia nie była bez przyczyny, gdyż statuetka wyróżnia się spośród wszystkich, jakie widziałem: jest duża, ma prawie metr wysokości, przypomina węża z uniesioną głową (choć sama głowa jest raczej smocza), szykującego się do ataku. Metalowa głowa statuetki jest połączeniem wyobrażenia smoka i pistoletu dystrybutora paliwa. Tułów, czyli podstawa statuetki, zrobiony jest z gumowego węża, prawdopodobnie takiego jak te, które znamy ze stacji benzynowych<sup>23</sup>. Ta oryginalna statuetka w końcu rozpadła się (już poprzedni laureaci mieli

---

tego sukcesu, można więc wykorzystać ją jako pretekst, aby przekazać emocje związane z nagrodzeniem. Od rozmówczyni z branży filmowej usłyszałem pewną historię, która dobrze to obrazuje. Jej zespół pracował przy filmie nagrodzonym Nagrodą Amerykańskiej Akademii Sztuki Filmowej. Reżyser, zgodnie z obietnicą, odwiedził ich, odwinął z rącznika statuetkę Oscara, i pozwolił, żeby każdy, kto przy filmie pracował mógł ją obejrzeć i potrzymać. Wizyta statuetki była okazją do świętowania i zorganizowania imprezy towarzyskiej. Zdziwienie mojej rozmówczyni wzbudziła obserwacja, że statuetka była bardzo zniszczona. Wskazywał to może, że już wcześniej nie była ona jedynie wystawiana do oglądania w gablocie.

<sup>23</sup> W przeciwieństwie do wcześniej omawianych statuetek w tym przypadku symbol odnosi się do sponsora, bardziej niż do grupy odbiorców. Widoczna jest tutaj próba wzmocnienia konotacji paliwa i energiczności: tytuł „Polacy z Werwą” zawiera nazwę produktu, uszlachetnionej dziewięćdziesięcioośmiooktanowej benzyny VERVA sprzedawanej tylko na stacjach Orlenu, organizatora plebiscytu.

problem ze stabilnością głowy smoka). Kiedy fragment trofeum z hukiem upadł na deski sceny Teatru Wielkiego, widownia i sami nagrodzeni parsknęli śmiechem. Wtedy, prowadzący galę Krzysztof Materna powiedział [niedosłownie zanotowane]: „Państwo się śmiejecie, ale po tym, co zaraz powiem, miny państwu zrzedną. Statuetkę tę zaprojektował Paweł Althamer. W galerii Tate jej wartości wynosi około 25 tysięcy funtów. I proszę teraz się śmiać...”. Skoro statuetka nie okazała się solidna fizycznie, prowadzący wysunął dwa inne i bardzo mocne argumenty: wysoką wartość artystyczną i finansową.

Fascynującym aspektem rytuałów jest ich uniwersalność i naturalność. Działania rytualne automatycznie rozpoznajemy jako oddzielną kategorię. Wszystkie opisane powyżej aspekty rytuałów (formalizacja, cykliczność, nawiązanie do pierwowzoru, wykorzystanie symboli), z konieczności wyliczone z analityczną sztucznością, każdy z nas potrafi intuicyjnie wykorzystywać. Znajomość specyfiki tego typu działań jest na tyle głęboka, że jesteśmy w stanie zaprojektować rytuał. Z zagadnieniem współdzielenia przez jednostki poszczególnych koncepcji kulturowych mierzą się kolejne pokolenia badaczy. Jedną z współczesnych interpretacji tego zjawiska, którą przyjąłem na potrzeby tej pracy, sięga do wytłumaczenia zakorzenionego w kognitywistyce. Według niej koncepcje kulturowe, takie jak rytuał, nie są współdzielone w wyniku transferu „pomiędzy mózgami”, tylko stanowią rezultat posiadania takich samych procesów poznawczych. Zatem te same lub zbliżone, doświadczenia uruchamiają podobne procesy poznawcze, które dają analogiczne wyniki (Whitehouse, 2004)<sup>24</sup>.

Naturalność rytualnych form działania jest kolejnym elementem pomagającym zrozumieć zjawisko masowego wzrostu liczby nagród. Jeśli działanie w formie rytuału przychodzi nam łatwo, gdyż nie musimy się tego uczyć, a praktycznie każdy jest w stanie rytuał nagradzania zaplanować i przeprowadzić, to w efekcie bariera wejścia dla nowych

---

<sup>24</sup> Badania nad rytuałem podzielić można na dwa główne nurty. Pierwszy dotyczy rytuałów religijnych i ma swoje źródła w etnografii, socjologii i religioznawstwie. Drugi wywodzi się głównie z teatrologii. Aktualnie jednym z najciekawszych nurtów w badaniach nad rytuałami religijnymi są badania, których głównym inspiratorem był antropolog kulturowy, badacz rytuałów religijnych w Papui Nowej Gwinei, Harvey Whitehouse. Obecnie kieruje on dużym interdyscyplinarnym projektem, którego celem jest zbadanie, jak rytuał wpływa na tworzenie się i koordynowanie grup, i jak różne rodzaje rytuałów wpływają na częstotliwość i formę konfliktów oraz wszelkich aktów przemocy. Charakterystyczne dla działań badawczych Whitehouse'a jest bazowanie na ustaleniach kognitywistyki.

nagród jest ustawiona relatywnie nisko. Odróżnić jednak należy skuteczność nagradzania wynikającą z jego aspektów rytualnych, od skuteczności warunkowanej medialnością ceremonii nagradzania. Zorganizowanie i przeprowadzenie skutecznego rytuału medialnego wymaga dodatkowo specjalnych kompetencji i zasobów.

Wspomniane już zostało, że nagroda, jak każdy rytuał, musi zostać wykonana, aby dokonać zmiany w rzeczywistości organizacyjnej. Sama ceremonia nie jest jedynym, a często nawet nie jest głównym sposobem, w jaki odbywa się odegranie nagrody. Gdyby osoba nagrodzona nigdy więcej nie odwoływała się do bycia wyróżnioną, ani nigdy więcej nie pojawiała się informacja o nagrodzie, to efekty działania tego rytuału byłyby znacznie ograniczone. Specyfiką współczesnych nagród jest to, że dają one podstawę do kolejnych performansów. Po pierwsze, informacja o nagrodzie może stać się elementem w scenariuszu kolejnych rytuałów nagradzania. Przykładem może być przywoływanie osiągnięć człowieka wyróżnianego w trakcie ceremonii nagradzania, a osiągnięcia te często wyrażane są w formie wymienienia wcześniej zdobytych nagród i wyróżnień. Również we wcześniejszych etapach danego procesu nagradzania, jeszcze przed samym ogłoszeniem wyników, wcześniejsze nagrody (wymienione w dokumentach wykorzystywanych w procesie oceny, nominacji itd.) mogą wpłynąć na rezultat współzawodnictwa. Używanie informacji o nagrodzie też można postrzegać jako wykonanie, a jak już zostało wspomniane przy okazji omawiania socjolingwistycznego podejścia do języka – mowa (akty wykonania) ma funkcję nie tylko przekazywania znaczeń, ale także dokonywania zmian w rzeczywistości (Godlewski, 2008). Wszak słowo (pisane i mówione) działa, posiada moc sprawczą (Austin, 1993; Cooren, 2004). Wymienianie zdobytych nagród i wyróżnień w notkach biograficznych, życiorysach czy przy innych okazjach, kiedy sam nagrodzony albo ktoś inny przywołuje zdobyte nagrody, to kolejne performanse tej nagrody. Chociaż wykonania te nie są rytuałem nagradzania w pełnym znaczeniu tego terminu, są jego ważną kontynuacją.

\*\*\*

W tym rozdziale przedstawiłem rytualizację jako jedną z kluczowych sił napędowych nagradzania. Omówiłem zarówno efekty realizacji rytuałów, jak i elementy działań rytualnych, które powodują, że możliwe jest wpływanie na rzeczywistość. Wpisuje się to wyraźnie w zapoczątkowany przez teoretyków organizacji H. Trice'a i J. Beyer nurt badań

rytuałów organizacyjnych oraz w szerszy obszar badań kultury organizacyjnej. Poprzez wskazanie i omówienie elementów, które sprawiają, że dane działanie staje się rytuałem, oferuję ramę teoretyczną, potrzebną do analizy nagradzania biznesowego.

Pokazałem również, że rytualizacja nagradzania jest stopniowalna. Nagrody, czyli rytuały merytokracji, różnią się między sobą liczbą i intensywnością wykorzystania poszczególnych elementów, takich jak formalizacja, odwołanie do symboli, powtarzalność, powiązanie z pierwowzorem. Podkreślam również, że rytuał jest źródłem władzy, a jego działanie wpływa na kształt rzeczywistości organizacyjnej. Zatem, im bardziej dana nagroda jest zrytualizowana, tym większy ma potencjał realizacji władzy. Te nagrody, które są rozbudowanymi rytuałami, pełniej wykorzystują możliwość kształtowania rzeczywistości. Są to nagrody i towarzyszące im gale, które w znaczącym stopniu formalizują działania (język, przebieg); są kontynuacją cyklu i odwołują się do tradycji; są starannie odgrywane przez wykorzystanie technik charakterystycznych dla widowisk (np. teatralnych); ich uczestnicy mają poczucie, że dane wykonanie jest realizacją właściwego wzorca; zbudowane są wokół „gęstych” symboli o wręcz sakralnym charakterze; dostarczają możliwości ponownych odtworzeń tej nagrody (np. noszenie odznaki, używanie tytułu wraz z nazwiskiem). Skuteczni organizatorzy konkursów i ceremonii nagradzania umiejętnie wykorzystują te wszystkie elementy.





---

## FRAGMENTARYZACJA

---

### Mnożenie się pól organizacyjnych i ich nagród

---

W gospodarce rośnie rola sieciowych powiązań między organizacjami (Romanowska i Trocki, 2002). Jednocześnie obserwujemy przyrost liczby nagród przyznawanych tym, którzy nie są członkami organizacji administrującej dane współzawodnictwo, czyli tym, nad którymi nie posiada się władzy formalnej. Takie wyróżnienia i nagrody pełnią istotną funkcję w tworzeniu i ewolucji struktur międzyorganizacyjnych. Na przykład, wokół ceremonii nagradzania skupiają się przedstawiciele różnych organizacji i branż, nawiązywane są relacje, komunikowane są wartości, prezentowane pożądane modele działania, ustalana jest hierarchia. Nagrody mają jednak znacznie więcej wymiarów, w tym potencjalnie szkodliwych. Oba trendy – wzrost liczby nagród i rozwój skomplikowanych struktur międzyorganizacyjnych – najprawdopodobniej nie osiągnęły jeszcze swoich szczytów, dlatego krytyczna analiza działania nagród na pograniczach organizacji jest zadaniem ważnym i pilnym.

Przykładem przedsiębiorstwa zaangażowanego w nagradzanie od wielu lat może być grupa Lotos. Jest ona zarówno nagradzającym, jak i nagradzanym. W 2004 roku spółki Lotos Paliwa i Lotos Oil zorganizowały akcję promocyjną „Co godzinę nagrody”. Była to pierwsza taka akcja, na skalę ogólnopolską, w której udział wzięły wszystkie stacje własne i 150 stacji patronackich. Przeprowadzono ją w ścisłej współpracy z pracownikami marketingu Grupy Lotos. W losowaniu nagród mogli wziąć udział klienci, którzy zdecydowali się na zakup paliwa lub

oleju. W ciągu 61 dni nadeszły 73 tysiące wiadomości SMS i 7 tysięcy paragonów przesłanych pocztą. Wyłoniono dwoje zdobywców nagród głównych, samochodów Renault Megane. Przy okazji akcji promocyjnej przeprowadzono także „kompleksową akcję kontrolno-motywacyjną pracowników stacji paliw. Oceniano jakość standardów na stacjach, sposób obsługi i ekspozycji materiałów promocyjnych. Dla potrzeb rankingu oprócz kompleksowych ocen z audytu uwzględniono wyniki sprzedaży oraz liczbę SMS-ów wysłanych przez klientów danej stacji. Za wyniki uzyskane w pierwszym miesiącu promocji nagrodzono Stację Alfa (...) oraz Stację Morena (...)” [A10]. Kilka miesięcy później jedna z rzymskokatolickich parafii w Chełmie zorganizowała loterię fantową. Wśród nagród znalazły się dwa rowery górskie i zegarek Timex, ufundowane przez Lotos Paliwa. Korporacyjna notatka tak opisuje to wydarzenie: „»Sierotką« losującą nagrody został 5-letni Adaś, syn kierownika naszej stacji Nr [...]. Zostaliśmy, jako firma, nagrodzeni brawami, a w krótkiej przemowie ksiądz Proboszcz, dziękując za dary, namawiał zgromadzonych do tankowania na stacjach sieci Lotosu!” [A11].

Tamtego roku Grupa Lotos nie tylko rozdawała, lecz także sama odbierała nagrody: cztery za produkty (oleje silnikowe i emulsję asfaltową), jedno wyróżnienie za wdrożenie systemu SAP, Pomorską Nagrodę Jakości oraz Wektora 2003 od Konfederacji Pracodawców Polskich za „doprowadzenie do pomyślnego finału skomplikowanego procesu restrukturyzacji firmy” [A9]. W tej samej edycji Wektorów nagrodzono również inne organizacje i osoby. Do Aleksandra Kwaśniewskiego powędrował na przykład Super Wektor<sup>1</sup>. 2004 był w historii spółki rokiem chudym, ale już cztery lata później grupa zdobyła aż 27 nagród w ciągu 12 miesięcy. W momencie przeprowadzania niniejszej analizy oficjalne kalendarium nagród za lata 2002–2010 zawierało 99 pozycji [A9]. W zestawieniu nie było nagród za rok 2011 i 2012, jednak w wyniku mojego zainteresowania i zapytania o najnowsze nagrody lista ta została poszerzona. Nawet po uzupełnieniu nie wszystkie nagrody były jednak uwzględnione; niektóre wyróżnienia, jak przyznany prezesowi medal „Civitas e mari” – o których informacje znajdowałem w prasie – nie znalazły się na liście. Przy takiej częstotliwości wyróżniania nie jest rzeczą dziwną, że część nagród umknęła osobie kompilującej zestawienie [A13]. Jak widać, Grupa Lotos S.A. jest intensywnie zaangażowana

---

<sup>1</sup> Kilka lat później Super Wektorem uhonorowano także Ala Gore’a – było to tuż po przyznaniu mu pokojowej Nagrody Nobla [A12].

w nagradzanie i bycie nagradzonym. Nie jest jednak pod tym względem wyjątkowa.

Przedsiębiorstwo sponsoruje nagrody w parafialnym konkursie. Stowarzyszenie przyznaje wyróżnienie przedstawicielom świata polityki, biznesu, kultury. Różne jednostki z tej samej grupy kapitałowej łączą wysiłki, aby nagrodzić klientów i – przy okazji – jednostki sieci sprzedaży, z których większość łączyła z grupą umowa franczyzy. Wszystkie te działania wychodzą poza ramy jednej organizacji, są zbiorami interakcji różnych aktorów indywidualnych i zbiorowych.

Spostrzeżenie, że nagrody są wszędzie i ciągle się namnażają, jest jednym z ważnych punktów wyjścia dla badań nad nagrodami. Wielu autorów (Anand i Watson, 2004; Best, 2008; Boyle i Chiou, 2009; Duguid, 2007; English, 2013) wychodzi właśnie od prób pokazania skali zjawiska, aby podkreślić istotność tego obszaru badawczego. Nikt nie podjął się oszacowania liczby wszystkich nagród oferowanych obecnie, ani, tym bardziej, prześledzenia tempa przyrostu. Często przywoływanym punktem odniesienia, który ma pokazać skalę zjawiska, jest katalog pt. *Awards, Honors & Prizes* wydawany co roku przez firmę Gale. W katalogu z 2011 roku podano listę ponad 15 tysięcy nagród oferowanych przez 4 tysiące amerykańskich i kanadyjskich organizacji, podczas gdy w wydaniu pierwszym, które ukazało się w 1969 roku, lista zawierała tylko 2228 nagród. Komentatorzy twierdzą jednak, że zaprezentowana lista wyróżnień jest jedynie niewielkim ułamkiem wszystkich nagród oferowanych w USA i Kanadzie. Z kolei James F. English (2013) poddał analizie rynek kina i literatury: jednym z ciekawszych jego ustaleń jest pokazanie, że w ostatnich latach XX wieku liczba nagród filmowych przyznawanych w trakcie roku była dwukrotnie wyższa niż liczba produkowanych rocznie filmów pełnometrażowych. Spółki z indeksu WIG30 są dobrym przykładem zjawiska rozpowszechnienia się nagród. Zsumowana liczba nagród i wyróżnień, którymi szczył się te przedsiębiorstwa, sięga ponad 1300 na przestrzeni ostatnich 10 lat.

Socjolog Joel Best prezentuje przykład upowszechniania się nagród akademickich w jego własnej dyscyplinie (Best, 2008). Analizując ten przypadek, rozwija jeden z argumentów Englisha, że nagrody pojawiają się, jeśli zauważana zostaje jakaś luka. Best dowodzi, że każda nagroda jest odpowiedzią na jakiś problem, na przykład nowa nagroda artystyczna powstaje w proteście przeciwko estetycznej stronniczości uznanej już nagrody (np. Nagroda Jerwooda jako odpowiedź na nagrodę Turnera).

Jest sposobem na wyrażenie jakiegoś postulatu przez grupę lub jednostkę. Przyczyn mnożenia się nagród należy się dopatrywać właśnie we wzroście liczby postulatów. Best tłumaczy pojawianie się nowych postulatów przez odwołanie do koncepcji światów społecznych. Świat społeczny to „zestaw wspólnych lub powiązanych działań lub spraw, które razem wiąże sieć komunikacji” (Kling i Gerson, 1978, s. 26), współczesne warunki społeczne i gospodarcze sprzyjają segmentacji, powstawianiu i wzrostowi roli światów społecznych. Od końca drugiej wojny światowej wyłamywanie się i tworzenie nowych światów społecznych przychodzi ludziom z dużą łatwością; powstają platformy, gdzie podobnie myślący mogą się kontaktować. Tworzeniu nowych światów społecznych sprzyja poczucie krzywdy, jakiej doznają ludzie podzielający podobne zainteresowania: wyłamywanie się jest dla nich sposobem oswobodzenia się, możliwością działania według własnych zasad i wartości. Best sięga do przykładu Amerykańskiego Stowarzyszenia Socjologicznego, w którym na przestrzeni 34 lat liczba członków organizacji nie uległa znacznemu wzrostowi, lecz liczba sekcji tematycznych zwiększyła się z ośmiu do czterdziestu trzech. Każdy świat społeczny dąży do legitymizacji, nagrody zaś są jedną z form jej uzyskania: za pośrednictwem nagrody komunikowana jest odrębność nowo powstałego świata od starszego, od którego grupa się odłączyła, i któremu się sprzeciwia. Nagrody nie tylko wysyłają sygnał na zewnątrz grupy, lecz także są istotnym czynnikiem integrującym nowy świat społeczny, są „wcieleniem zestawu podzielanych standardów dotyczących osiągnięć i doskonałości; ujawniają, co jest cenione” (Best, 2008, s. 14).

Joel Best przyjmuje definicję światów społecznych za badaczami z nurtu interakcjonistycznego. Ta perspektywa teoretyczna podkreśla rolę sieci komunikacji między aktorami społecznymi skupionymi wokół wspólnych działań i spraw. Cechą charakterystyczną światów społecznych jest to, że mają one tendencję do dzielenia się na mniejsze jednostki, w których komunikacja między aktorami posiadającymi wspólne interesy lub zainteresowania jest efektywniejsza (Best, 2008). Często bywa tak, że z większych i starszych światów społecznych wydzielają się nowe, na zasadzie protestu lub kontestacji. U podłoża powstawania takich nowych światów społecznych może leżeć poczucie niezadowolenia z istniejącego układu.

Nagroda jest użytecznym narzędziem dla współtwórców nowych światów społecznych nie tylko z powodu, który zidentyfikował Joel Best (za pomocą nagrody można sformułować pewien manifest), ale także,

jak pokazuję w tej książce, gdyż nagroda dodaje prestiżu członkom własnej grupy, którzy szczególnie potrzebują takiego wzmocnienia, jako członkowie nowego, słabego jeszcze świata społecznego. Wydzielenie się z większej całości i utworzenie własnego systemu wyróżnień jest postrzegane jako jedyny sposób na zdobycie uznania i szansa na kontynuowanie własnych zainteresowań w bardziej sprzyjających warunkach. W sytuacji, w której otaczające dany świat społeczny grupy nadają sobie prestiż, wykorzystując nagrody, zrezygnowanie z użycia tego narzędzia dla budowy kapitału społecznego członków własnej grupy byłoby działaniem na własną niekorzyść. Według interpretacji Besta przyrost nagród pokazuje społeczny rozwój organizacji, grup zainteresowań i innych światów społecznych. Powstała w ostatnich dekadach masa drobnych nagród pozwala umacniać wartości poszczególnych grup oraz celebrować osiągnięcia ich członków. Dzięki rozpowszechnianiu się nagród każdy może być nagrodzony, podczas gdy relatywnie wąski zbiór nagród najbardziej znanych i nagłaśnianych jest ograniczony do małego grona potencjalnych laureatów.

Taka perspektywa przeczy powszechnej opinii, że znaczenie i wartość nagród maleją wraz ze wzrostem ich liczby. Masowe upowszechnienie się nagród nie jest w niej negatywnym procesem – wręcz przeciwnie, nagrody są narzędziem emancypacji poszczególnych grup z ograniczeń starych światów społecznych, w których grupy te nie czuły się już dobrze. Dla danej grupy ich nagrody nie są jedynie kolejnymi inicjatywami przyczyniającymi się do wzrostu i tak już bardzo wysokiej całkowitej liczby nagród na świecie. Nagrody te mogą być dla nich najważniejsze. Po pierwsze, dlatego, że są osiągalne, w przeciwieństwie do okrzepłych nagród starego świata społecznego. Po drugie, nagrody te wyrażają wartości i dążenia, z którymi się identyfikują, czego nie można powiedzieć o nagrodach dominujących światów społecznych. Światy społeczne i wydzielające się z nich nowe segmenty mogą być zorganizowane wokół różnych dziedzin aktywności ludzkiej. Best, za Anselmem Straussem, podaje przykłady artystów, którzy tworzą nowy gatunek muzyczny, gdyż preferują odmienny od obowiązujących stylów sposób grania, a także przykład z dziedziny akademickiej, kiedy grupa badaczy o wspólnych zainteresowaniach (teoretycznych, metodologicznych czy problemowych) tworzy stowarzyszenie i zaczyna wydawać własne czasopismo (Best, 2011).

W książce pokazuję, że procesy te dotyczą nie tylko świata nauki i sztuki, lecz także innych obszarów, w tym działalności gospodarczej.

Takie biznesowe nowe światy społeczne będę dalej nazywał polami organizacyjnymi. Powstają one analogicznie do tych akademickich, opisywanych przez Joela Besta. Wynikiem procesu segmentacji światów społecznych w biznesie jest powstawanie nowych organizacji branżowych, targów i wydawnictw (np. magazyny branżowe, serwisy internetowe), skierowanych do osób i organizacji o specyficznych zainteresowaniach i potrzebach. Swoją propozycję Best sformułował naipierw w artykule (Best, 2008) bazującym na opisie przypadku amerykańskiego środowiska socjologicznego, a później rozwinął ją w książce (Best, 2011) opartej na szerszej bazie przykładów. W żadnym z powyższych przypadków nagrody biznesowe nie znalazły się w centrum zainteresowania badacza, jednak jego propozycja może z powodzeniem zostać zastosowana do analizy funkcjonowania nagród w życiu gospodarczym. Propozycja tłumaczenia powszechności nagród rozdrobnieniem światów społecznych jest nie tylko dobrze podbudowana empirycznie, lecz także inspirująca.

Jeśli za Joelem Bestem przyjąć, że powstawanie nowych nagród jest przede wszystkim narzędziem twórców i uczestników różnych światów społecznych, to powinno to mieć odzwierciedlenie w charakterze i motywacjach organizacji tworzących poszczególne nagrody. Administratorzy nagród powinni być związani, na przykład poprzez reprezentowanie ich interesów, z konkretnymi światami społecznymi. W przypadku nagród biznesowych takimi organizacjami działającymi na rzecz światów społecznych są przede wszystkim organizacje branżowe i stowarzyszenia profesjonalne. Istnienie znaczącej liczby stowarzyszeń branżowych i profesjonalnych w analizowanym przeze mnie zbiorze nagród można by uznać za obserwację wspierającą trafność twierdzenia Joela Besta także dla nagród biznesowych. W dalszych częściach książki będę się odwoływał przede wszystkim do koncepcji pola organizacyjnego, a nie teorii światów społecznych, gdyż jest ona bardziej dopasowana do specyfiki badanego przeze mnie obszaru i znacznie szerzej rozpowszechniona w ramach teorii organizacji i zarządzania.

## Konfigurowanie pól organizacyjnych

---

W teorii organizacji pole organizacyjne jest szersze niż branża (Anand i Jones, 2008)<sup>2</sup>, a istnieje dzięki strukturalizmowi międzyorganizacyjnym (Hoffman, 1999): „struktury międzyorganizacyjne to takie struktury, które pozwalają niepowiązanym ze sobą elementom stać się świadomym ich wspólnych spraw, połączyć się, dzielić się informacjami, koordynować działania, tworzyć lub torpedować inicjatywy, i wspólnie wpływać na strukturyzację pola” (Anand i Jones, 2008, s. 1037). Pola organizacyjne postrzegam jako specyficzny rodzaj światów społecznych.

W literaturze funkcjonują różne podejścia teoretyczne, tłumaczące mechanizm formowania się pola organizacyjnego. Pierwsze wywodzi się z nowego instytucjonalizmu i wyrażone zostało przede wszystkim w klasycznym tekście Powella i DiMaggio (1983). Autorzy pokazują, że tworzeniem się pola rządzi racjonalność wspólnotowa, która najpierw przyczynia się do wzmożonych interakcji podmiotów, co prowadzi z kolei do tworzenia się hierarchii i różnych koalicji; dodatkowo dochodzi do wzmożonego przepływu informacji, co w rezultacie powoduje, że jednostki wchodzące w skład tworzącej się struktury nabierają świadomości, „że są zaangażowane we wspólne przedsięwzięcie” (Anand i Jones, 2008, s. 1037). Anand i Jones pokazują, że Pierre Bourdieu – twórca koncepcji pola w antropologii, którego prace inspirowały badaczy z zakresu zarządzania – kładzie nacisk na rywalizację członków pola<sup>3</sup>. To współzawodnictwo o pozycję w ramach danego pola jest siłą organizującą jego kształt.

---

<sup>2</sup> Światy społeczne, które Joel Best (2008) definiuje za Klingiem i Gersonem jako „zestaw podzielanych lub wspólnie tworzonych działań lub problemów powiązanych przez sieć komunikacji” (Kling i Gerson, 1978, s. 26) są moim zdaniem na tyle blisko związane z koncepcją pola organizacyjnego, że większość ustaleń teoretyków i badaczy pól organizacyjnych można stosować do koncepcji światów społecznych.

<sup>3</sup> Teoria pola Pierre’a Bourdieu (2007) jest szczególnie chętnie wykorzystywana przez badaczy nagród kulturalnych, gdyż podejście tego francuskiego teoretyka wychodzi poza redukcyjny ekonomizm. Bourdieu twierdzi, że rachunek ekonomiczny należy rozciągnąć na „wszystkie dobra – materialne i symboliczne, bez różnicy – traktowane w danej formacji społecznej jako rzadkie i pożądane: »dobre słowa« i uśmiechy, uściski dłoni i wzruszenia ramion, komplementy i okazywanie uwagi, wyzwania i wyzwiska, honor i honory, władzę i przyjemności, »plotki« i naukowe informacje, dystynkcje i wyróżnienia” (Bourdieu, 2007, s. 31). Wszystkie te elementy są obecne w nagradzaniu.

Ceremonie przyznawania nagród gromadzą przedstawicieli różnych organizacji; nawiązywane są relacje, które mogą skutkować późniejszą współpracą. Na ten aspekt nagradzania zwrócili uwagę badacze inspirowani się teoriami nurtu nowego instytucjonalizmu. Ceremonie nagradzania są dla nich przykładem wydarzeń konfigurujących pole (*field-configuring events*), obok targów branżowych, konferencji, pokazów. Rezultatem takich spotkań może być powstanie struktur międzyorganizacyjnych lub ewolucja struktur istniejących wcześniej. Analizy nagradzania proponowane przez tych badaczy skupiają się na samym wydarzeniu i fakt, że odbywa się ono w związku z nagradzaniem jest tutaj poboczny, mniej ważny niż możliwość zaistnienia interakcji między członkami różnych organizacji poprzez zgromadzenie ich w jednej przestrzeni w tym samym czasie.

Gale wręczenia nagród są przykładem wydarzeń konfigurujących pola organizacyjne, ponieważ wpływają na ich powstawanie i modyfikację (Anand i Watson, 2004). Według tej koncepcji mechanizmy kształtujące pole powinny: „1) umożliwiać wzmożone interakcje i komunikację między podmiotami składającymi się na dane pole; 2) dać uczestnikom poczucie zainteresowania zestawem tych samych zagadnień; 3) umożliwiać relacje oparte na dominacji” (Anand i Jones, 2008, s. 1038). Badacze dodają jeszcze czwarty element wywiedziony z teorii Bourdieu, który mówi o tym, że w ramach pola powinna być możliwa transformacja różnych form kapitału. W odróżnieniu od badaczy posługujących się koncepcją wydarzeń konfigurujących pole interesować mnie będą systemy nagradzania rozumiane jako całość; ceremonia wręczenia stanowi bowiem jedynie wycinek procesu nagradzania. W związku z tym odpowiedź na postawione przeze mnie pytania badawcze może przyczynić się do rozwoju badań nad dynamiką zmian w ramach struktur międzyorganizacyjnych.

Anand i Jones (2008, s. 1051) proponują model, który pokazuje, jak nagrody, które oni sami postrzegają jako rytuały turniejowe, kształtują pole. Ich model uwzględnia poziom mikro, mezo i makro. Pokazuje on, w jaki sposób przez wykorzystanie czterech mechanizmów dochodzi do ukształtowania pola organizacyjnego. Cztery etapy zaczerpnięte zostały z propozycji teoretycznej DiMaggio i Powella (1983). W pierwszym etapie możliwa zostaje wzmożona interakcja i komunikacja między podmiotami. W modelu Ananda i Jonesa odbywa się to dzięki odegraniu scenariusza nagrody. W skład scenariusza wchodzi na przykład: formalne zasady konkursu, sposoby zgłaszania kandydatur, kryteria



wyboru jurorów. Odegranie scenariusza to działania wokół ceremonii rozdania, czyli wykonanie rytuału. Element ten jest złożony – badacze identyfikują między innymi takie elementy jak: reakcje uczestników, przemowy nagrodzonych, przecieki i plotki na temat nagrody i ceremonii, a także elementy komentarzy po samej ceremonii. W drugim etapie rodzi się poczucie wspólnego interesu. Odbywa się to poprzez ukonstytuowanie nagrody za pomocą takich elementów jak: uzasadnienie granic nagrody, historia nagrody, porównanie z innymi nagrodami. W rezultacie nagroda zyskuje prestiż. Trzeci etap umożliwia tworzenie struktur dominacji. Dochodzi tu do obdarzania prestiżem. W ostatnim, czwartym etapie dokonuje się transformacja kapitału. Ten etap pozwala na przekształcenie jednego rodzaju kapitału (np. symbolicznego) w inny (ekonomiczny). Dzieje się jako rezultat pojawiania się finalistów na listach bestsellerów, dodruków nagrodzonych książek, wydań w nowych formatach, sprzedaży praw do adaptacji kinowej (Anand i Jones, 2008).

Podmioty, które wykorzystują opisane powyżej mechanizmy w celu tworzenia nowych lub transformacji istniejących pól organizacyjnych określa się mianem przedsiębiorców instytucjonalnych. Przedsiębiorczość instytucjonalna odnosi się zatem do „działań aktorów, którzy mają interes w szczególnej instytucjonalnej konfiguracji i którzy używają swoich zasobów w celu stworzenia nowych instytucji lub transformacji istniejących” (Maguire, Hardy i Lawrence, 2004, s. 657). W wielu przypadkach nagradzania realizowana jest zatem przedsiębiorczość zarówno rytualna, jak i instytucjonalna.

## Granice i postępująca homogenizacja

---

Wyróżnienia wydzielają z szerszej rzeczywistości grupę podmiotów, których ta nagroda dotyczy, niezależnie od tego, czy wygrały, przegrały czy w ogóle nie rywalizowały, chociaż mogły. Każda nagroda ma zatem tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz. Pociąga to za sobą szereg konsekwencji, jak chociażby powstanie lub umacnianie tożsamości grupowych. Może też prowadzić do konfliktów, kiedy podmiot, który czuje się częścią grupy, do której nagroda jest adresowana, nie ma możliwości, na przykład z powodów formalnych, uczestniczyć w nagradzaniu.

Wszystkie analizowane przypadki skierowane były do określonego, zazwyczaj jasno zdefiniowanego grona odbiorców. Jeśli nagroda miała

swój regulamin, informacja o tym, kto może ubiegać się o nią jest jednym z pierwszych elementów dokumentu. Jeśli wyróżnienie jest wynikiem ustalonego rankingu, jak w przypadku Perła Polskiej Gospodarki, metodologia ustalania rankingu jasno określa, kto ma szansę się w nim znaleźć. Zazwyczaj nie trzeba nawet jednak sięgać do oficjalnych dokumentów, bo już same nazwy komunikują, spośród kogo wyłonieni będą zwycięzcy. Nie trzeba znać metodologii, żeby wiedzieć, że Perły Polskiej Gospodarki przyznawane są polskim przedsiębiorstwom odnoszącym największe sukcesy. Sama nazwa może jednak uruchomić błędne skojarzenia: dla jednego perłą będzie przedsiębiorstwo największe, dla innego najszybciej rozwijające się, dla jeszcze innego niewielkie, które skutecznie odnalazło niszę dla siebie. Oczywiście, aby dowiedzieć się, jak definiowany i mierzony jest sukces, potrzeba już bliższej analizy kryteriów, które sformułowane zostały w następujący sposób [A14]:

W badaniu rankingowym co roku bierze udział ponad 2000 firm, których przychody z całokształtu działalności gospodarczej w okresie roku wyniosły:

- co najmniej 100 mln. złotych – PERŁY DUŻE
- 1 miliard złotych – PERŁY WIELKIE

Jednocześnie są to firmy, które spełniają z góry nadaną minimalną wartość następujących kryteriów przyjętych przez Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk:

- Dynamika przychodów
- Rentowność sprzedaży
- Zadłużenie
- Stopa zwrotu brutto w aktywach
- Stopa zwrotu netto na kapitale własnym
- Wydajność pracy.

Nagrody, oprócz wskazywania, kto wygrał oraz kto jest wewnątrz grupy, posiadają jeszcze inną ważną funkcję: pokazują, jakie działania, wartości, postawy, rezultaty, są wartościowane wyżej.

Nagrody, które przyznawane są na podstawie obiektywnej oceny, dostarczają wzorców głównie za pośrednictwem formalnych kryteriów oceniania – jest to najbardziej bezpośredni sposób wpływania na działania organizacji biorących udział w nagradzaniu. Chęć zdobycia wyróżnienia może spowodować próby podporządkowania swoich działań wymaganiom nagrody. Rozwijane są wtedy te działania, które podle-

gają ocenie, i w takim kierunku, który jest preferowany przez metodologię. Jest kilka możliwych skutków takich działań. Kryteria oceny dostarczać mogą sprawdzonych, pozytywnych wzorców wypracowanych na podstawie obserwacji większego zbioru podobnych podmiotów. Branie pod uwagę takich wytycznych (ukrytych pod nazwą „kryteria oceny”) w planowaniu działań własnych lub organizacji może przynosić pozytywne efekty. Podporządkowywanie się kryteriom jest zatem sposobem czerpania ze „zbiorowej mądrości”, podobnie jak w przypadku ubiegania się o certyfikaty jakości (Hendricks i Singhal, 1996). Taka odgórnie dostarczona, autorytatywna rutyna może być sposobem radzenia sobie z niepewnością. Zgodnie z zasadą, sformułowaną przez filozofa Odo Marquarda: „im trudniejsza jest sytuacja życiowa, tym wyższe zapotrzebowanie na rutynę” (1994, s. 97). Ci, którzy funkcjonują w otoczeniu zmiennym, niestabilnym i trudnym do przewidzenia oraz podmioty nowe w danym układzie (organizacja, sieć, pole) chętniej będą sięgały po różne rodzaje rutyn, w tym po rutyny oferowane w formie kryteriów oceny przez poszczególne systemy nagradzania (Krzyworzeka, 2011).

Pozytywne efekty zmieniania się pod konkurs są jedynie potencjalne. W materiale badawczym zidentyfikowane zostały okoliczności, które podkopują możliwość osiągnięcia tych korzyści. Czasami zmiana w ramach organizacji, podporządkowanie się kryteriom, nie jest wynikiem realnych zmian, lecz działaniem fasadowym. Realnie zmienia się niewiele, transformacji ulega jedynie to, co jest raportowane na potrzeby oceny lub komunikowane szerszej publiczności z nadzieją, że wpłynie na ocenę. Negatywną stroną takiego działania jest utrata szansy skorzystania z wdrożenia pozytywnych wzorców oraz wytworzenie się fikcji organizacyjnej, czyli działania „na niby”. Teorię fikcji organizacyjnej rozwinął Witold Kieżun (2005; 2006), wychodząc od definicji Witolda Jarzębowskiego:

Przez negatywne fikcje organizacyjne rozumiemy takie formalne układy organizacyjne, które nie odpowiadają konkretnej rzeczywistości i zostały zastąpione przez formalne układy rzeczywiście istniejące, które z jednej strony powodują, a z drugiej zaś są wyłącznie utrzymywane przez działania pozorne. (Jarzębowski, 1978, s. 100)

Powstawanie i utrzymywanie fikcji organizacyjnej skutkuje szeregiem kosztów materialnych i moralnych. Wzrasta niepotrzebna, nie-

prawdziwa biurokracja, natomiast osoby zaangażowane w te działania świadome są, że to, co jest prezentowane, nie jest zgodne z rzeczywistością. Pojawić się mogą rozterki moralne, które mogą mieć negatywne skutki dla jednostki i organizacji (Bugdol, 2006). W rezultacie może to doprowadzić do spadku efektywności organizacji i innych negatywnych konsekwencji.

Jak pokazuje przykład międzynarodowych rankingów szkół prawa, niektóre kryteria oceny podlegają możliwości manipulacji. Stwarza to możliwość tworzenia fasadowych jedynie zmian w organizacjach, albo wprowadzania zmian realnych, ale motywowanych chęcią uzyskania dodatkowych punktów, a nie realną potrzebą zarządczą. Amerykański filozof i profesor prawa Brian Leiter – autor znanego rankingu programów filozofii oraz rankingów amerykańskich i kanadyjskich szkół prawa – zanalizował kryteria oceny używane przez jeden z popularnych rankingów (Leiter, 2003). Pokazał, które kryteria nie są podatne na manipulacje, a które dają uczelniom możliwość wpływania na wynik. Leiter dowodzi, że w przypadku większości (54% oceny) kryteriów rankingu publikowanego przez „US News” są one tak skonstruowane, że dają uczelniom możliwość manipulacji. Co ciekawe, Leiter pokazuje także, w jaki sposób można to zrobić.

Nawet jeśli zmiany pod wpływem kryteriów dokonywane są z pełnym przekonaniem, to działania te nie muszą prowadzić do pozytywnych rezultatów (DiMaggio i Powell, 1983). Kierunki zmian, które sprawdziły się w przypadku podmiotów, które odniosły już sukces, w innych warunkach (inny czas, inne okoliczności, inne zasoby i kompetencje czy odmienna kultura organizacyjna) mogą być nieskuteczne.

Choć wiele nagród nie posiada formalnych kryteriów, to one też oferują wzorce do naśladowania, chociaż w pośredni sposób. W takim przypadku drogowskazami wskazującymi, jak należy postępować i co jest doceniane, są uzasadnienia werdyktów i same decyzje. Jest to dużo subtelniejszy i mniej bezpośredni sposób wpływania na podmioty biorące udział w nagradzaniu, gdyż pozostawia dużo miejsca na własne interpretacje, domysły, co dana kapituła czy, szerzej, konkurs, docenia. Ta cecha zbliża część nagród biznesowych do tych z dziedziny kultury, gdzie rezultat konkursu rzadko jest wynikiem obiektywnego pomiaru (wyjątek mogą stanowić wyróżnienia za poziom sprzedaży utworów).

\*\*\*

Fragmentaryzacja, którą rozumiem jako pojawianie się nowych branż, specjalizacji, profesji i środowisk, jest jedną z kluczowych sił napędowych współczesnego nagradzania. Nowe konkursy i rankingi pojawiają się równolegle z powstawaniem tych nowych struktur, gdyż dla przedsiębiorców instytucjonalnych nagrody są poręcznym narzędziem wpływania na ich kształt. Po pierwsze, pozwalają nagłaśniać ważne dla tych grup postulaty. Merytokratyzacja i rytualizacja sprzyjają skuteczności tej formy promowania idei. Merytokratyzacja współczesnego społeczeństwa rodzi zapotrzebowanie na obiektywne wyróżnienia, a odwołanie do procedur wyłaniania laureatów legitymizuje daną nagrodę. W ten sposób przedsiębiorcy instytucjonalni tworzą grono dość aktywnych odbiorców. Zaangażowanie z kolei podsycane jest poprzez realizację nagradzania w formie zrytualizowanej. Rytualizacja, której jedną z cech jest formalizacja, pozwala również kontrolować ich zachowania. W ten sposób nagradzanie staje się mało ryzykowną formą nagłaśniania idei, promowania postaw i wartości. Nawet jeśli uczestnicy nie zgadzają się z treściami, to podporządkowują się formie. Przez swoją zazwyczaj bierną, zgodną z zaplanowanym scenariuszem i konwencją obecność dodają legitymizacji promowanym postulatом.

Na tym nie kończy się użyteczność nagród dla przedsiębiorców instytucjonalnych, chcących wpływać na nowo powstające struktury. W rozdziale podkreśliłem, że nagrody zakreślają granice, przez co pozwalają budować tożsamość grupy, a także kreują hierarchiczne zróżnicowanie w jej ramach. Dodatkowo wpływają na działania uczestników, gdyż w swoich działaniach aspirujący do nagrody biorą pod uwagę kryteria konkursowe i działania laureatów poprzednich edycji. Przedstawiłem jedynie zarys dynamicznej relacji, jaka łączy procesy fragmentaryzacji światów społecznych i mnożenia się nagród. W kolejnej części książki relacjonuję etnograficzną eksplorację tej relacji w postaci rozbudowanego opisu konkursu na najlepiej sporządzony raport społeczny. Rozdział o raportach społecznych poprzedziłem studium przypadku Gazel Biznesu, czyli wyróżnienia przyznawanego przez organizację medialną, którą do przyznawania nagród motywuje głównie konieczność poszukiwania nowych źródeł przychodów, a nie chęć tworzenia i kształtowania pól organizacyjnych. Dla administratora Gazel Biznesu postępująca fragmentaryzacja tworzy nowe grupy odbiorców, dla których można stworzyć zaprojektowane pod nie produkty w postaci rankingów i innych wyróżnień.





Część II

## **ZYSK I KONTROLA - O EFEKTACH NAGRADZANIA**





---

## GAZELE BIZNESU

### – NAGRODA JAKO MODEL BIZNESOWY

---

Duńczyk, współpracujący z „Pulsem Biznesu” (PB) jako konsultant do spraw marketingu, przedstawił warszawskim kolegom, rewelacyjny jego zdaniem, pomysł tworzenia rankingu małych i średnich przedsiębiorstw. W Danii ranking publikowany był z powodzeniem. Celem redakcji było, aby w gazecie „sformatowanej na duży biznes otworzyć furtkę, stworzyć coś interesującego dla mniejszego czytelnika” [w. 01]. Był rok 2000, czyli trzeci rok działalności polskiego dziennika. Dwóch redaktorów PB zainspirowało się duńskim przykładem i postanowiło zrealizować taki projekt w Polsce.

Myśmy tam pojechali we dwóch, zapoznaliśmy się z tą ideą. Wróciliśmy tutaj bardzo podekscytowani, jednak wówczas redakcja była nastawiona na wydawanie gazety codziennej dla dużych firm. Mimo to zrobiliśmy to pierwsze wydanie rankingu. [w. 01]

Pierwsza edycja powstała w 2000 roku we współpracy z wywiadownią Dun&Bradstreet, która ułożyła dla redakcji dziennika listę rankingową małych i średnich przedsiębiorstw. O miejscu na liście decydował – tak jest do tej pory – „wyrażony w procentach przyrost obrotów, osiągnięty w ciągu trzech badanych [ostatnich – PK] lat” [A15]. Ówczesni czytelnicy „Pulsu Biznesu”, czyli pracujący w sektorze dużych przedsiębiorstw, nie okazali się szczególnie zainteresowani takim zestawieniem. Ranking przyciągnął jednak reklamodawców. W następnym

roku sprzedano jeszcze więcej reklam; jak to wyraził jeden z rozmówców: „zamiast tego efektu przyciągania czytelnika z sektora MŚP, najpierw osiągnęliśmy fajny efekt marketingowy i sprzedażowy. Po prostu zaczęliśmy zarabiać na sprzedaży reklam w katalogu zawierającym ranking” [w. 01]. Na początku nie było gal, zaczęto je organizować dopiero po kilku wydaniach. Z roku na rok lista się wydłużała, a realizowane cele ewoluowały:

Zaczął się od tego, że chcieliśmy przyciągnąć małych czytelników, a zaczęliśmy zarabiać na reklamie, to także była dobra motywacja, wiadomo, gazeta musi zarabiać. Więc robiliśmy kolejne wydania i dopiero one przyciągnęły tych małych i średnich czytelników, o których nam chodziło od początku. Cel główny, czyli przyciągnięcie do gazety czytelnika z sektora małych i średnich przedsiębiorstw osiągnęliśmy po pięciu, sześciu, ośmiu latach prowadzenia tego projektu. A najpierw po prostu na nim zarabialiśmy, sprzedając reklamy. [w. 01]

### XVI Edycja Rankingu Gazele Biznesu 2015 (kryteria)

O tytuł Gazeli Biznesu 2015 może ubiegać się firma, która spełnia wszystkie poniższe kryteria:

- rozpoczęła działalność przed rokiem 2012 i prowadzi ją nieprzerwanie do dziś
- w roku bazowym 2012 przychody ze sprzedaży mieściły się w przedziale pomiędzy 3 a 200 mln złotych
- w latach 2012–2014 z roku na rok odnotowywała wzrost przychodów ze sprzedaży
- w latach 2012–2014 ani razu nie odnotowała straty
- umożliwiła analizę swoich wyników finansowych przynajmniej z trzech badanych lat (składając sprawozdania finansowe do sądów, publikując je w Monitorze Polskim B albo przekazując dane do Coface albo udostępniając je poprzez wypełnienie formularza zgłoszeniowego).

W rankingu nie mogą brać udziału firmy oferujące usługi finansowe i powiązane z nimi, takie jak: banki, firmy ubezpieczeniowe, firmy faktoringowe, firmy leasingowe i firmy windykacyjne. W rankingu nie uwzględniamy wyników grup kapitałowych. W rankingu nie mogą się znaleźć firmy, które w badanym okresie miały chociaż raz ujemną wartość kapitału własnego.

Źródło: kryteria rankingu Gazele Biznesu [A15].

W dalszej części tego rozdziału szczegółowo prezentuję i analizuję przypadek Gazet Biznesu; pokazuję przede wszystkim skutki realizacji projektu. Już powyższy wstęp sygnalizuje, że Gazete Biznesu dają wydawcy wymierne korzyści finansowe: powiększające się grono czytelników i sprzedaż reklam. Na tym jednak nie kończy się lista wartości, jakie tworzy dla organizatorów realizowanie rankingu i organizowanie gal. Na Gazetach korzysta, po pierwsze, administrator, ale też pozostali dwaj główni interesariusze: sami nagrodzeni i partnerzy organizatora. Oprócz trójkąta organizator-partnerzy-nagrodzeni pojawiają się też inni interesariusze, których nazywam „pasażerami na gapę”. Niektóre korzyści są wymierne, najczęściej sprzedażowe, są też takie, które pozwalają realizować cele niewymierne. Jak pokazuje studium przypadku Gazet, cele wymierne realizowane są przez interesariuszy głównych; ci „na gapę” też korzystają z możliwości, jakie daje nagradzanie, korzyści są jednak pośrednie i subtelniejsze. Wszystkie zidentyfikowane w trakcie badań korzyści, jakie niesie realizacja Gazet Biznesu, nie są prezentowane jako wydestylowana lista, lecz z uwzględnieniem pełnego kontekstu, aby czytelnik lepiej mógł zrozumieć mechanizmy ich działania.

Przypadek Gazet Biznesu pokazuje też, że realny wpływ tego projektu na rzeczywistość możliwy jest dzięki temu, że nagradzanie posiada cechy działania rytualnego. Omówione w jednym z rozdziałów cechy i składowe elementy rytuałów organizacyjnych znajdują w tym rozdziale pełniejszą egzemplifikację. Pokazuję, że konkretne elementy konstrukcyjne Gazet Biznesu niosą ze sobą szanse, które interesariusze tego nagradzania wykorzystują do realizacji własnych celów.

Jedna z propozycji badaczy nagradzania sugeruje, że za szybkie i powszechne rozprzestrzenienie się nagród odpowiada to, że nagrody są sposobem na wykreowanie wydarzenia medialnego praktycznie z niczego (English, 2013). Wychodząc od tej propozycji teoretycznej, założyłem, że ważną grupą organizatorów nagród biznesowych powinny być media. Znalazło to potwierdzenie w obserwacjach liczbowych: prawie 60% z badanego zbioru nagród administrowana jest przez media. Jednak materiał etnograficzny na temat Gazet Biznesu tylko częściowo przemawia za trafnością tezy Jamesa Englisha. W przypadku opisywanych przez niego nagród kulturalnych media korzystają z tego, że ludzie czerpią przyjemność z przeżywania emocji towarzyszących dowiadrywaniu się, kto został zwycięzcą. Medialność, tak jak rozumiał to English, jest w przypadku Gazet Biznesu marginalnym czynnikiem

stojącym za sukcesem tej nagrody zewnątrzorganizacyjnej. Gazete Biznesu dają za to zespołowi tworzącemu „Puls Biznesu” możliwość wyselekcjonowania atrakcyjnej biznesowo grupy osób, i nawiązania z nimi unikalnej relacji.

## Organizacja spotkań biznesowych źródłem przychodów dla wydawców

---

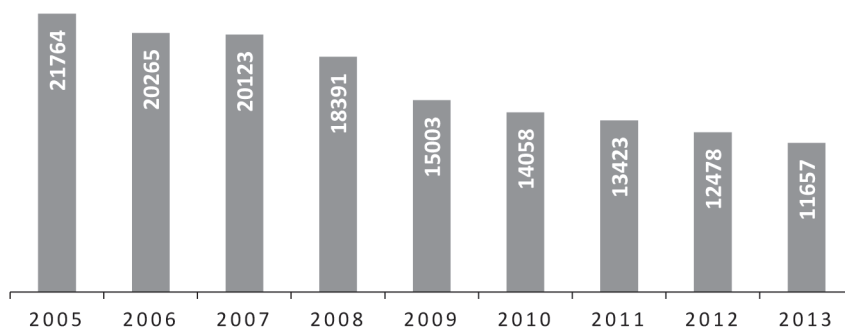
### Spadające nakłady

Znaczenie Gazet Biznesu dla organizatora rankingu należy rozważać w kontekście spadających nakładów dzienników i innej prasy drukowanej. Jak donosi branżowy miesięcznik „Press”, w „2005 roku codziennie średnio sprzedawało się 1,6 mln egz. dzienników ogólnopolskich. W roku 2013 ich sprzedaż spadła do 900 tys. egz. i będzie spadać dalej” (Kopacz, Sędek i Małuch, 2014). Wydawcy odpowiadają na ten negatywny trend tworzeniem nowych i wzmacnianiem istniejących źródeł dochodów, innych niż sprzedaż egzemplarzy i sprzedaż reklamy papierowej. Wśród tych działań znaleźć można publikowanie dodatków specjalnych (Ranking Gazet Biznesu ukazuje się jako taki dodatek) oraz organizację wydarzeń, takich jak szkolenia, debaty, konferencje czy wreszcie ceremonie wręczenia nagród.

Ranking Gazet organizowany jest przez „Puls Biznesu”, którego wydawcą jest Bonnier Business Polska. Także ten dziennik wszedł na drogę spadków: jego sprzedaż skurczyła się w latach 2005–2014 o połowę (rysunek 3). W rozdziale tym przedstawiam, jak organizowanie rankingu połączonego z ceremonią wręczenia dyplomów nie tylko pozwala zwiększyć i zdywersyfikować przychody, ale także niesie ze sobą inne pozytywne konsekwencje.

W wyniku spadku nakładów wydawcy prasy zostali zmuszeni do innowacji. Organizacje profesjonalne, takie jak American Press Institute (API), oferują całą gamę warsztatów i raportów poświęconych innowacyjnym strategiom i modelom biznesowym. W jednej ze skierowanych do wydawców publikacji (Loker, 2014) API analizuje sprawdzone strategie zwiększania przychodów za pomocą organizacji wydarzeń. Raport omawia między innymi sztandarowy przykład „Texas Tribune”, gazety, której 20% przychodów pochodzi z organizacji wydarzeń, przy czym połowa z tego to efekt jednej, głównej imprezy (Loker,

2014). Według autorów raportu organizowanie wydarzeń pozwala redakcjom lepiej wykorzystać posiadane zasoby oraz grupę odbiorców. Na brak głębszych i bliskich relacji z istniejącymi klientami zwraca także uwagę wewnętrzny raport redakcji „New York Times” na temat innowacji, który w 2014 roku trafił, bez zgody wydawcy, do Internetu. Ta prawie stustronicowa publikacja od razu została ogłoszona przez środowisko najważniejszym dokumentem mediów nowej ery (Benton, 2014). Czytamy w niej między innymi: „Czytelnicy są chyba naszym największym niewykorzystanym zasobem. Pogłębianie więzi z nimi on-line i off-line jest kluczowe [...]” (New York Times, 2014, s. 26). Jak pokazuje raport, z wyzwaniem tym mierzą się nawet najwięksi gracze na tym rynku. Prezentowane tutaj studium przypadku „Pulsu Biznesu” pokazuje, jak można powiększać liczbę czytelników oraz zacieśniać więzi z nimi dzięki publikowaniu rankingów i rozdawaniu dyplomów Gazet Biznesu.



**Rysunek 3.** Średnia sprzedaż ogółem dziennika „Puls Biznesu” w egzemplarzach, lata 2005–2013

Źródło: Związek Kontroli Dystrybucji Prasy.

### Gazete Biznesu wśród innych produktów „Pulsu Biznesu”

Gale rozdania dyplomów Gazete Biznesu są ważnymi wydarzeniami organizowanymi przez „Puls Biznesu”. Przez przedstawicieli redakcji i działu marketingu uznawane są za ich najbardziej rozpoznawalny produkt. Gazete nie są jednak jedynym takim przedsięwzięciem z oferty – w ciągu roku wszystkich eventów organizowanych przez PB jest około 200. Duże zaangażowanie w tworzenie eventów wpisuje się w szerszy, światowy trend poszukiwania przez wydawców nowych źródeł dochodów i budowania ściślejszej relacji z odbiorcami.

Dalej opisuję główne rodzaje wydarzeń oferowanych przez „Puls Biznesu”: 1) tzw. biletowane, 2) sponsoringowe i 3) tworzone pod klienta. Przeanalizuję różnice między nimi, przestawię problemy i korzyści każdego z nich. Znajomość tego kontekstu jest ważna dla prawidłowego zrozumienia nie tylko opisywanych w tym rozdziale zasad działania Gazel Biznesu, ale także innych nagród przyznawanych przez wydawców prasy.

Oprócz „Pulsu Biznesu” ważnymi graczami na rynku wydarzeń dla biznesu są: „Rzeczpospolita”, „Dziennik Gazeta Prawna” czy, w mniejszym stopniu, „Forbes”, „Newsweek” czy „Wprost”.

[...] konkurencja jest duża [...] odpowiedzią na te spadki jest organizowanie innych rzeczy. No a co może innego robić wydawnictwo? No wiadomo, że może organizować eventy, debaty i... Oczywiście, może iść w rozwój stron internetowych, co my też robimy, ta odnoga jest dosyć ważna. [w. 24]

Organizowanie konferencji, debat, for czy gal, jest mniej oczywistym wykorzystaniem przez wydawców prasy papierowej posiadanych zasobów i kompetencji niż aktywne wejście w publikowanie w Internecie. Rozciąganie marek wydawców prasy na produkty takie jak spotkania biznesowe jest dość naturalnym procesem, gdyż w organizacji wydarzeń, podobnie jak w działalności wydawniczej, sednem jest oferowanie merytorycznie ciekawych treści. Wydawcy wykorzystują zatem wiedzę dziennikarzy ekonomicznych, ich zorientowanie w bieżących problemach, a także nawiązują relacje z przedstawicielami biznesu.

Ważnymi konkurentami dla Bonnier Business Polska i innych wydawców są przedsiębiorstwa specjalizujące się w organizowaniu samych eventów. Firmy te organizowały wydarzenia biletowane wcześniej, niż zajął się tym poważnie PB.

B: Media wiele później się wzięły, bo nawet jak ja przyszedłam do „Pulsu”, to było gdzieś około pięć i pół roku temu, to „Puls Biznesu” wtedy organizował tak naprawdę Gazele Biznesu, Filary i może dwie customowe imprezy. [w. 24]

Firmy te wcześniej niż wydawcy prasy zdobyły rozpoznawalność w pewnych obszarach tematycznych i starają się budować na tym swoją przewagę konkurencyjną. Obszar organizowania wydarzeń specjali-

stycznych dla biznesu, a także konkursów i rankingów, opisywany był przez rozmówców jako dość konkurencyjny, w którym ciągle potrzebne są pomysły na nowe wydarzenia, jednak nowości dość szybko są kopiowane przez innych.

Tak naprawdę największym zadaniem stojącym teraz przede mną, to jest... produkowanie takich imprez, [...] które po prostu będą się sprzedawały. Żeby to były takie tematy, które są po pierwsze fajne na rynku, fajne merytorycznie, nie są powtarzalne przez innych. [...] widzimy ten trend, jeżeli chodzi o te konferencje płatne, że zaczyna się już rywalizacja. [w. 24]

Organizatorzy konferencji na przykład na temat HR czy logistyki sięgają do tej samej puli potencjalnych uczestników i sponsorów, dlatego zagrożenie wejścia nowych graczy jest uciążliwe, szczególnie że bariery wejścia są niskie. Takie nowe wydarzenia, skierowane do podobnego grona uczestników, często nawet mają podobne do pierwowzoru nazwy. Przykładem mogą być Gazele Biznesu (I edycja 2000 rok) i inne podobne rankingi: Gepardy Biznesu (2006) i Skrzydła Biznesu (2010).

I czasami jest tak, że część imprez jest w tym samym terminie. I wiadomo, że ludzie nie przyjdą tydzień po tygodniu na rozdanie, nie wiem, Giełdowych Spółek Roku, które, umówmy się, są w ilości bardzo podobnej [...] jakiejś firmie dobrze idzie to wiadomo, że przeważnie ta firma wygrywa tu i tu. Bo to są liczby. [w. 24]

Umiejętne wykorzystanie korzyści bycia pionierem może utrudniać naśladowcom dostęp do uczestników i sponsorów. Jest to szczególnie widoczne w wydarzeniach oferowanych przedstawicielom konkretnych obszarów tematycznych. Z punktu widzenia uczestnika ważna jest cykliczność: klienci mają wpisane pewne wydarzenia w kalendarz, a sprzedaż tego produktu dla organizatora staje się powtarzalna. Organizatorzy mają też nawiązane relacje nie tylko z klientami, ale także ze sponsorami i partnerami. Organizator nowej nagrody ma zatem utrudnione zadanie.

Więc jeżeli ktoś na początku sobie zgarnął na przykład retailing, coś dla farmacji, jak Blue Business Media, to innemu graczowi, nawet nam, jest trudno zorganizować konferencję z retailingu, bo umówmy się, ludzi

zajmujących się retailingiem jest ograniczona liczba w Polsce. I oni nie przyjdą na podobną imprezę, bo tu nie ma żadnych innych nowości. A u nich wiadomo, że jest retailing, przychodzi dużo osób, znana impreza, już jest ukształtowana, więc ludzie po prostu idą. [w. 24]

Dlatego „Puls Biznesu”, który – nie licząc zaledwie kilku wydarzeń – wszedł na ten rynek później, niektóre ścieżki ma utrudnione, a niektóre postrzega wręcz jako zamknięte. Nie miał szansy skorzystać z przywileju pionierów i zająć miejsca w kalendarzach swoich klientów. „Puls Biznesu” nie miał również na początku kompetencji i zasobów potrzebnych do wyprodukowania wydarzeń. Na początku konieczny był outsourcing wielu zadań do firmy specjalizującej się w obsłudze eventów. Obecnie jednak „Puls Biznesu” jest w stanie samodzielnie przygotować i prowadzić swoje wydarzenia. Mówi się wręcz o tym dziale jako o wewnętrznej firmie eventowej.

Zgodnie z ważnym spostrzeżeniem Herberta Simona, że „uwaga menedżerów jest kluczowym wąskim gardłem działań organizacji” (Simon, 1973, s. 269), można przypuszczać, że dzięki specjalizacji, firmy, które zajmują się tylko organizowaniem wydarzeń przewyższać będą sprawnością operacyjną i zakresem usług wydawców prasy, dla których wydarzenia są tylko jednym z produktów<sup>1</sup>. W rozmowach z pracownikami przedsiębiorstw medialnych ten aspekt nie pojawił się, został jednak wyeksponowany w wywiadzie udzielonym mi przez prezesa jednej z firm specjalizujących się w organizowaniu spotkań biznesowych. Powiedział on, że media borykają się z organizacyjną stroną wydarzeń. To, co potrafi zrobić jego firma, jest na tyle atrakcyjne, że miał oferty przejęcia jego spółki przez duże przedsiębiorstwa medialne [w. 18]. Jest to uwaga warta odnotowania, nawet jeśli weźmie się poprawkę na to, że źródłem tej informacji był prezes starający się przedstawić swoją działalność w pozytywnym świetle.

Chociaż media agresywnie weszły na rynek organizacji spotkań biznesowych później, to pewne posiadane przez nie zasoby pozwalają im skutecznie konkurować z firmami, które na tym rynku zastały. Osoba odpowiedzialna za marketing w dzienniku gospodarczym wskazuje, że ważnym atutem prasy jest tzw. pokrycie mediowe.

---

<sup>1</sup> Strona internetowa Bonnier Business Polska sp. z o.o. w zakładce „Produkty” prezentuje swoje produkty w podziale na trzy grupy: prasa, portale, wydarzenia.



[...] jeżeli pan by do mnie przyszedł i powiedział, że chce być partnerem dużego rankingu i dużej gali, mieć super pokrycie mediowe, to ja mam dużo argumentów [...] Czyli jeżeli ktoś potrzebuje dużego takiego PR-u i ogłoszenia o tym, że jest w danym projekcie, to my gwarantujemy to od razu. Jeżeli chodzi o taką firmę, która nie ma zaplecza mediowego, mówiąc brutalnie, musi iść i musi to zaplecze kupić. A kto musi za to zapłacić? Klient. [w. 24]

„Puls Biznesu” wręcz „gwarantuje dotarcie” poprzez publikowanie zapowiedzi wydarzenia, autoreklam, relacji z wydarzenia. W niektórych numerach dziennika nawet kilka stron poświęconych jest takim materiałom.

### Trzy grupy eventów w „Pulsie Biznesu”

Wydarzenia biznesowe dzieli się na trzy typy. Pierwsze to imprezy płatne, tzw. ticketowane (od ang. *ticket*, czyli bilet). Drugim są imprezy sponsoringowe, duże wydarzenia, w których udział jest bezpłatny. Trzecim to imprezy organizowane, aby pomóc zrealizować klientom „Pulsu Biznesu” ich cel; takie „imprezy pod klienta” określa się terminem „customowe” (od angielskiego terminu *customized*, który oznacza dostosowane do potrzeb klienta).

„Puls Biznesu” stara się organizować około 4–5 wydarzenia płatne w miesiącu i stanowią one około jednej czwartej wszystkich oferowanych. Tak opisywane są przez organizatorkę:

To imprezy bardzo merytoryczne prowadzone przez praktyków, pokazujące konkretne przypadki, różne zagadnienia, ważne dla danych grup. [w. 24]

Koszt biletu zależy od długości wydarzenia oraz złożoności programu, dodatkowych atrakcji, równoległych sesji. Dodatkowo, oprócz biletów, „Puls Biznesu” oferuje możliwość wystąpienia na tych wydarzeniach sponsorom, co jest kolejnym atutem w sprzedaży pakietów sponsorskich.

Drugi rodzaj wydarzeń to imprezy sponsoringowe. Gazele, a także inne rankingi, zaliczane są do tej grupy. Powtarzane są co roku. „Puls Biznesu” jest ich wyłącznym autorem, dlatego często mówi się o nich w redakcji „nasze imprezy”. Zasada ich działania jest szczegółowo opi-

sana w tym rozdziale na przykładzie Gazel Biznesu. Aby wymyślone przez PB imprezy się sfinansowały, poszukiwani są sponsorzy.

Trzeci rodzaj to imprezy „pod klienta”. W tym przypadku punktem wyjścia są cele biznesowe przedsiębiorstwa, które ma współpracować z redakcją. W przypadku imprez ticketowanych kluczową rolę odgrywało kreowanie wartości dla potencjalnych uczestników tych wydarzeń, którzy zechcą zapłacić kilkaset złotych za bilet. W przypadku drugiego rodzaju już sama nazwa stosowana przez organizatorów sugeruje, że projektowane są z myślą o atrakcyjności dla sponsora, któremu zazwyczaj zależy na dotarciu do odpowiedniej, zebranej przez „Puls Biznesu”, grupy docelowej. Trzeci rodzaj jest o tyle ciekawy, że impulsem do stworzenia wydarzenia jest cel przedsiębiorstwa, będącego klientem PB (w komunikacji jest on nazywany „partnerem”).

Dzięki takim, szytym na miarę, wydarzeniom klient może pokazać się jako ekspert w danej dziedzinie, może zaprezentować, w formie merytorycznego wystąpienia, swoje produkty, opowiedzieć o różnych aspektach swojej działalności, jak na przykład o mało rozpromowanych działaniach firmy na rynkach zagranicznych. Wydarzenie takie może też być częścią projektu rebrandingu. Możliwych celów jest wiele, lecz zasadą jest uwzględnienie klienta w roli partnera, który zostanie włączony w program i będzie mógł zaprezentować się w merytorycznej części wydarzenia. Całość jest planowana, jak sugeruje nazwa tego typu, „pod [potrzeby] klienta”. Klienci decydują się organizować takie wydarzenia z PB, a nie sami, nie tylko z powodu braku doświadczenia i zasobów. Występowanie w roli partnera podkreśla aspekt merytoryczny, a jednocześnie ukrywa główną motywację klienta. Samodzielne zorganizowanie konferencji o inwestowaniu w Chinach przez bank mogłoby wzbudzić uzasadnione podejrzenia.

Wydarzenia customowe, w porównaniu z ticketowanymi, są mało rozbudowane: jest tam mniejsza liczba prelegentów i prezentowanych studiów przypadku. Oferta wydarzeń biletowanych (gdzie koszt może wynosić ok. dwóch tysięcy złotych) musi być bogatsza, dlatego prelegentów może być ponad dwudziestu zamiast kilku, jak w przypadku zawężonego tematycznie wydarzenia customowego. Dzięki mniejszemu rozmachowi i jasnym celom wydarzenie takie można przygotować i zrealizować dużo szybciej niż biletowane.

Wśród imprez customowych na popularności zyskują ostatnio debaty. Debata (jako produkt) to dyskusja ekspertów, w tym klienta/partnera, na temat, który zainteresować może ważną dla klienta/partnera grupę

odbiorców, i który przyczyni się do realizacji celów biznesowych klienta. Co ważne, debaty przeznaczone są przede wszystkim do prezentacji w postaci filmów w Internecie, dlatego obecność publiczności na żywo podczas samej rozmowy nie jest konieczna; debaty słuchają często tylko osoby ją obsługujące. Uczestnicy moich badań przedstawili debaty jako nowy ważny trend. Rozwijają się gwałtownie, gdyż można przygotować je bardzo szybko i pociągają mało kosztów. Inne wykorzystywane przez PB formaty wydarzeń (konferencja, forum, warsztat, gala) wymagają zebrania widzów, co jest jednym z największych wyzwań dla wszystkich organizatorów spotkań biznesowych, z którymi rozmawiałem. Debata, poprzez pominięcie elementu obecności uczestników, i przesunięcie na odbiór w Internecie, staje się bardzo wygodnym formatem. Tak jak debata jest wygodna, ponieważ nie wymaga zebrania uczestników w jednym miejscu i czasie, tak gale rankingów są dość atrakcyjnym formatem, ponieważ pozwalają relatywnie łatwo zgromadzić uczestników.

Najpierw pojawia się zauważenie potrzeby na rynku, a dopiero potem dyskusja na temat formy zaspokojenia jej. Kiedy w PB wymyślono, że zostaną zorganizowane spotkania kobiet odnoszących sukcesy w biznesie, nie wiedziano jeszcze, że przyjmą one format gali ogłoszenia wyników rankingu. Ostatecznie wybrano „obudowanie w ranking”, gdyż taka forma podnosi prawdopodobieństwo, że uczestniczki wezmą udział w wydarzeniu. Z perspektywy organizatora ranking jest pretekstem do zorganizowania spotkania w formie gali. Dzięki uroczystej oprawie oraz temu, że uczestniczki zostaną wyczytane i zaproszone na scenę, aby odebrać dyplomy, łatwiejsze jest namówienie zajętych przedsiębiorczyń i menedżerek do udziału w spotkaniu. Ranking wzbudza emocje: organizatorzy mówią, że „więcej ludzi chce przyjść, bo ma potrzebę bycia czasami na scenie” [w. 19]. Organizatorzy mówią, że zdecydowanie łatwiej zebrać większą liczbę ludzi na wydarzeniu, „gdzie ktoś coś dostaje, niż na pewno na, na debatach” [w. 19].

Pracownicy telemarketingu „Pulsu Biznesu”, kiedy informują o tym, że dana firma znalazła się w rankingu i zapraszają do uczestniczenia w gali, przekazują szczegóły dotyczące wydarzenia, które mogą zachęcić do uczestniczenia. Potencjalne uczestniczki dowiadują się więc, że gala będzie „w Teatrze Wielkim, w pięknej scenografii, na scenie, będą zdjęcia, będzie relacja [...] prowadziła będzie Monika Richardson, na koniec będzie występ artystyczny Łukasza Zagrobelnego” [w. 19].

I czasami trudno komuś przyjechać na konferencję tak po prostu, nie wiem, z Gdańska do Warszawy, ale jeżeli wie, że jego imię będzie wyczytane, na scenie, i potem gdzieś to imię się przewija w katalogu, który wyprodukujemy, czy w relacji, no to czasami to pomaga i średnio jest dwieście–dwieście pięćdziesiąt osób na gali. [w. 24]

## Kreowanie korzyści dla głównych interesariuszy

---

### Przedsiębiorcy – Gazele Biznesu

Z warszawskiej gali Gazel Biznesu, podczas której prowadziłem obserwację, wyszedłem jako jeden z ostatnich: w sali, w której odbywał się bankiet zostało już tylko kilka osób ze strony organizatorów. Stałem przed hotelem, w oczekiwaniu na taksówkę nawiązałem rozmowę z grupką kilku młodych osób, spytałem, czy są organizatorami, bo nie spodziewam się, że tak późno są jeszcze jacyś uczestnicy. Oni uczestnikami właśnie byli, więc moja uwaga rozbawiła ich. W tej luźnej atmosferze spytałem, co im daje otrzymanie tytułu Gazeli. Jedna z laureatek odpowiedziała spontanicznie: „Dla nas to zło konieczne”. Druga – z tej samej firmy – dodała „Nagroda jak nagroda. Ojej, kolejna nagroda. Nie po to to robimy”. Wizytówek od nich nie otrzymałem, bo panie nie chciały, żeby ich nazwiska były łączone z wygłoszoną opinią. W dalszej części rozmowy okazało się, że nie jest to pierwsza gala tych pań. Spytały: „A w zeszłym roku pan był?”. I dodały z wyraźnym uznaniem: „Gala była w Sofitelu”. Wywiady przeprowadzone z innymi laureatami pokazują jednak, że są też tacy, którzy potrafią dostrzec i wykorzystać szanse nie tylko rozrywkowe, ale też biznesowe, jakie stwarzają Gazele Biznesu.

Gazele Biznesu bywają wykorzystywane w ramach jednej firmy zarówno wewnętrznie, jak i na zewnątrz. Są komunikowane jako wspólne, zespołowe osiągnięcie, z nadzieją, że wzmocni to morale pracowników. Prezentowanie dyplomów ma służyć jako dowód sukcesów działań menedżera, które zostały potwierdzone w obiektywny sposób. Ranking jest też postrzegany jako baza potencjalnych klientów i partnerów, z którymi można nawiązać kontakt i odwołać się do wspólnych doświadczeń, co ma ułatwić przełamanie lodów i kompensować niski poziom uogólnionego zaufania Polaków. Poniższe przykłady pokazują, jak przedstawiciele przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego, które

znalazły się w rankingu i odebrały dyplomy, postrzegają korzyści, jakie niesie ze sobą tytuł Gazeli Biznesu.

Menedżerki firmy ubezpieczeniowej, które w 2015 odebrały dyplom Gazeli Biznesu, potrafiły podać szereg korzyści, jakie można wynieść ze znalezienia się w rankingu. Jako pierwszą wymieniły możliwość wykorzystania wyróżnienia w komunikacji wewnętrznej. Jak to wyraziła jedna z nich: „To ludzie wykonali. Wykorzystamy tę nagrodę do inspiracji” [w. 03]. Wątek tego, że dana nagroda biznesowa jest dla całego zespołu, pojawiał się często w wielu rozmowach, ale także – w przypadku ceremonii, których scenariusz pozwala na wypowiedzi laureatów – w komentarzach ze sceny. Rzecznik prasowy firmy budowlanej powiedział, że nagroda zostanie wykorzystana „do wewnątrz, do wsparcia pracowników. Bo każda nagroda to praca ludzi” [w. 10]. Ubolewał jednak nad tym, że w przypadku jego przedsiębiorstwa nagroda nie ma przełożenia na kontrakty, które zdobywają wyłącznie na rynku zamówień publicznych. W przetargach nagrody nie mają znaczenia, a według niego mogłyby wpływać na preselekcję. Teraz, jak stwierdził „preselekcja prawie nie istnieje, jeśli dziewięćdziesiąt parę procent wszystkich zgłoszonych startuje w przetargu” [w. 10]. Dlatego nagrody są dla niego tylko do użytku wewnętrznego.

Interesujące, chociaż wychodzące poza ramy tego badania, byłoby sprawdzenie, jak odbywa się wewnętrzna komunikacja nagród i jaki jest odbiór informacji o nagrodach przez pracowników. Zebrane dane pozwalają jednak przypuszczać, że pracownicy będą postrzegać te nagrody sceptycznie i mogą nie utożsamiać się z sukcesem lub nie będą nagrody postrzegać jako sukcesu. Nawet takie wyróżnienia jak Gazele Biznesu, których procedura przyznawania jest całkowicie przejrzysta, były przywoływane przez niektórych rozmówców jako przykład nagrody kupowanej. Co ważne, rozmówcy ci znali ten ranking tylko ze słyszenia. W wywiadach dominowało poczucie, że nawet jeśli nagrody biznesowe pozornie wyglądają na rzetelne, to ich rezultaty zawsze są efektem ustaleń zakulisowych: nie merytorycznych, lecz biznesowych. Nawet jeśli rozmówca przekonywał mnie, że dana nagroda, z którą sam jest związany, jest rzetelna, to kiedy podawał przykłady innych nagród, wypowiedź uzupełniał komentarzem, że w tych innych wyniki są ustawiane. Dalej, w rozmowie z organizatorem nagrody, która wcześniej podana była jako sprzedajna, przekonywany byłem, że tak nie jest, w przeciwieństwie do innych nagród. Taki łańcuszek przypomina archetypiczne opowieści o obcych, którzy mieszkają za następną osadą,

w miejscu, którego nie znamy, przypisuje się więc im negatywne cechy. Kiedy dotrze się do tej dalszej osady, scenariusz się powtarza. Dlatego też wykorzystanie nagród i wyróżnień w komunikacji wewnętrznej w firmach, w celu zainspirowania i zmotywowania pracowników powinno uwzględniać to zagrożenie. Należy zakładać, że nie wszyscy pracownicy będą potrafili docenić prestiż i to, co dana nagroda oznacza dla laureatów. Warto dołożyć starań, aby przekonać pracowników o wyjątkowości danej nagrody. W przypadku Gazel Biznesu kryteria są na tyle proste i niekontrowersyjne, że już one same powinny być wystarczającym argumentem. W przypadku wielu innych nagród przebicie się przez mur sceptycyzmu i przekonania o cynizmie nagradzających może wymagać użycia subtelniejszych sposobów.

Dla wspomnianych menedżerek firmy ubezpieczeniowej na prestiż i wartość rankingu składają się nie tylko same kryteria, ale to, że listę rankingową tworzy Coface, wywiadownia, z której usług korzystają, i którą doceniają. Znaczenie ma też sam „Puls Biznesu”, który jest przez nie czytany i lubiany ze względu na pozytywny ton, w jakim przekazywane są informacje: „Zaczynam dzień od PB, jest pozytywny. Ten wygrał, a nie, że temu się nie udało. Pozytywne informacje” [w. 04]. Chociażby komunikowanie wewnętrznie takich informacji może wzmocnić przekaz o nagrodzie – niektórzy pracownicy mogą przecież nawet nie znać tego dziennika.

Wewnętrzna komunikacja odbywa się nie tylko w dół, do pracowników znajdujących się niżej w organizacyjnej hierarchii, ale także wwyż. Poniżej prezentuję komentarz towarzyszący pokazywaniu mi zdjęć, które robione były z myślą o wysłaniu ich do centrali w Nowym Jorku:

Fotografowałyśmy się długo [śmiech], zdjęcie pójdzie do Nowego Jorku, bo jesteśmy na giełdzie. Żeby zobaczyli, że jesteśmy wśród prestiżowych firm. [w. 3]

Jak widać, menedżerki nie zamierzały zmarnować faktu znalezienia się w rankingu, zwieńczonego dyplomem i uczestnictwem w gali, i zdjęcia z dyplomem wysyłają do szefów w centrali w Stanach Zjednoczonych. Plany laureatek nie zatrzymywały się jednak na komunikacji wewnętrznej, bo Gazele Biznesu to dla nich przede wszystkim punkt wyjścia do pozyskania nowych klientów.

Organizatorzy GB wspominali, że laureaci wykorzystują informację o przyznanym tytule w komunikacji zewnętrznej: niektórzy drukują

logo na wizytówkach, papierach firmowych, umieszczają na stronach internetowych. Potwierdzały to wywiady z laureatami. Na przykład właściciele firmy specjalizującej się w elektrotechnice i systemach zarządzania budynkami, zapytani o to, jak wykorzystują Gazelę, powiedzieli krótko i bez namysłu: „Wykorzystamy to PR-owo, na stronie” [w. 5]<sup>2</sup>. Doceniali nagrodę, ponieważ, jak powiedzieli: „sprawdzał nas niezależny audytor” [w. 6]. W rozmowie starali się jednak pokazać, że na samej nagrodzie im nie zależy, nie o to chodzi w działalności: „Ale pracujemy nie dlatego, żeby dostawać nagrodę, tylko, żeby robić forszę” [w. 5].

Rozmówczynie z ubezpieczeń miały dużo bardziej przemyślany i bogatszy plan wykorzystania Gazel niż panowie od elektrotechniki. Zwróciły uwagę na wielowymiarowość Gazel, na to, że to nie tylko dyplom i tytuł, którego można użyć w celu uwiarygodnienia swojej dobrej kondycji finansowej i sukcesu. Ważne jest także uczestnictwo w gali, które pozwala nawiązać relacje.

Powstaje więc poza wszystkimi regułami. Emocjonalnie zmienia się nasz stosunek do tych, co są na sali. Poprzez nagradzanie nawiązywane są nici emocjonalne. Tworzy się to w momencie, jak wchodzimy na scenę, a inni klaszczą. [w. 4]

Taka wizja tworzenia się więzi wspólnotowej – powstającej w wyniku uczestniczenia w tym samym nacechowanym emocjonalnie wydarzeniu – jest zbieżna z ustaleniami badaczy rytuałów, nie tylko religijnych, ale też świeckich, w tym organizacyjnych. Świadome potencjału, jakie daje ceremonia wręczenia dyplomów laureatki planują kontaktować się później z innymi uczestnikami gali w celach sprzedażowych.

Dzwonię do innych z gali i mam ułatwioną drogę. Okaże się, że jesteśmy kuzynami. Mówię: „Hej, myśmy się tam widzieli. Jak widzę, to przechodziliście to samo, co my przechodzimy, podobny proces. Wykonaliśmy tę samą pracę”. [śmiej] [w. 4]

---

<sup>2</sup> Logo „Gazete Biznesu” rzeczywiście znajduje się na stronie internetowej firmy, zostało wyeksponowane na stronie głównej, obok logotypu firmy (stan na 6 września 2015). Poprzednia wersja strony (stan na 20 grudnia 2014) nie zawierała logotypu Gazel (gala z wręczaniem dyplomów odbyła się w marcu 2015, a sam ranking opublikowany był wcześniej, w grudniu 2014).

Obie rozmówczynie były bardzo entuzjastycznie nastawione do tej wizji. Ewidentnie ekscytował je widok dziesiątek potencjalnych klientów i tego, że jest punkt zaczepienia, który umożliwi rozmowę z nimi. Wierzyły, że uda im się tak poprowadzić rozmowę, że przełamany zostanie brak zaufania, który według nich cechuje Polaków i utrudnia współpracę:

Najtrudniej jest u nas zbudować zaufanie. Polacy nie ufają. Dlatego robią interesy tylko ze znajomymi. To grono dzisiejsze daje mandat do tego, że się czuje to samo. Oni też wiedzą, co to ciężka praca. [w. 4]

Dodatkowo, uczestniczenie w gali uświadomiło im, jak dużo jest ciekawych, odnoszących sukcesy firm, o których istnieniu nie zdawały sobie sprawy.

Tak sobie rozmawiałyśmy, jak kolejne firmy się pokazywały. Ile jest fajnych firm. Jakimi rzeczami się zajmują. Ile potencjalnych prospektów, klientów. Niektóre nazwy dziwnie brzmiące. Niewypromowane. [w. 3]

Metafora pokrewieństwa pojawiła się w wywiadzie kilka razy, „dzwonienie jak do kuzyna” miało oswoić wizję kontaktowania się z nieznaną osobą w celu przedstawienie jej własnej oferty. Sprzedaż ubezpieczeń, jak inne formy sprzedaży bezpośredniej, jest emocjonalnie wymagającą pracą. Dlatego nie jest zaskakujące, że takie podejście do gali prezentują właśnie osoby z agencji ubezpieczeniowej, które wiele czasu spędziły na doskonaleniu technik sprzedaży i komunikacji.

Wykorzystam bazę tych firm. Dzwonić będę jak do kuzyna. Powstaje pewien rodzaj wspólnoty, platformy do relacji biznesowych. To można wykorzystać, przy takich cold calls. Te nagrody nie są z sufitu wzięte. Powinniśmy wykorzystać tę bazę. [w. 4]

Jak się okazało, „Puls Biznesu” ułatwia kontakt z potencjalnymi klientami nie tylko przez organizowanie rankingu i gali Gazel Biznesu. Moje rozmówczynie od dawna wykorzystują archiwum artykułów dziennika, przygotowując się do rozmów telefonicznych z firmami.

Mam dostęp do archiwum PB, sprawdzam, co pisano o tej firmie. Z Wielkopolski na przykład. Potem podnoszę słuchawkę i jak dzwonię,



to mogę powiedzieć, że była taka sytuacja... Jak sobie poradziliście?  
[w. 3]

Żadna firma nie przedstawiła potencjalnych korzyści z Gazel Biznesu tak świadomie i refleksyjnie jak powyższej cytowane przedstawicielki firmy ubezpieczeniowej.

Innym obszarem działalności, w którym zauważono możliwość przełożenia wyróżnienia na sprzedaż, są usługi rekrutacyjne. Prezeska firmy świadczącej takie usługi nie miała wątpliwości, że taka nagroda jest ważna. Zapytana, jakie znaczenie mają dla nich Gazele, odpowiedziała:

B: O tak, przy prowadzeniu takiej działalności jest bardzo ważne!

PK: Jak wykorzystacie?

B: Jesteśmy firmą o rodowodzie polskim... [w. 7]

W toku dalszej rozmowy okazało się, że polski rodowód jest dużym obciążeniem dla firmy, gdyż w obszarze usług HR postrzeganie przedsiębiorstwa jako polskiego rzutuje negatywnie na wizerunek marki i postrzeganą jakość. Firma ta zetknęła się z dyskutowanym i badanym od dawna efektem kraju pochodzenia i podjęła działania, aby zneutralizować negatywne skutki swojego rodowodu. Jednym z narzędzi służących zmianie, było wykorzystanie, w celu uwiarygodnienia, wyróżnień i certyfikatów.

Ostatnio podjęliśmy działania, żeby odświeżyć wizerunek. Jeszcze zdecydowaliśmy się na tytuł „solidna firma”. Udział w organizacjach branżowych też wykorzystujemy. [w. 7]

Według relacji prezeski komunikowanie zdobytych nagród i wyróżnień ułatwia im sprzedaż. Do tegorocznej edycji Gazel jej firma zgłosiła się sama, żeby mieć pewność znalezienia się w rankingu.

B: Trzy lata temu byliśmy w rankingu, w zeszłym roku nie.

PK: Zgłosiliście się?

B: W tym roku tak, ale pierwszym razem nas znaleziono. Dlatego w drugim się nie zgłaszaliśmy. Zdecydowaliśmy się, żeby aplikować, to nam pomaga w sprzedaży. Jest to dla nas selling point. Uwiarygadnia, ułatwia sprzedaż. Konkurencja jest ogromna. [w. 7]

W wywiadzie wymienione zostały jeszcze inne nagrody i certyfikaty, takie jak Rekruter Roku, certyfikaty Forum HR, Dyrektor HR Roku. Z wypowiedzi prezeski wynika, że na trudnym rynku usług HR-owych, z obciążeniem bycia polską marką, nagrody i wyróżnienia uznane zostały za narzędzie, które może im dodać kapitału symbolicznego i odróżnić w morzu rywalizującej ceną konkurencji.

Organizatorzy Gazel Biznesu zwrócili także uwagę na korzystne efekty ze znalezienia się w rankingu, które nie padły w wywiadach z laureatami. Przykładowo: gale są momentem spotkania lokalnych przedsiębiorców. Redaktor PB określił Gazele „spoiwem lokalnej społeczności” [w. 1], okazją do spotkania i do potwierdzenia przed innymi przedsiębiorcami, że firma jest w dobrej kondycji.

[...] jak w zachodniopomorskim któryś ze średnich biznesmenów Gazeli w danym roku nie dostanie, to od razu znajomi do niego dzwonią – „A czemu cię nie było na gali? Czy coś tam u ciebie nie tak, że nie dostałeś Gazeli?” [w. 1]

Gale w innych regionach niż mazowieckie mają bardziej kameralny i towarzyski charakter. Są na przykład okazją do wprowadzenia młodego pokolenia w lokalne środowisko. Według organizatorów podczas gal widać, że w Polsce następuje właśnie zmiana pokoleniowa w firmach rodzinnych.

[...] przychodzi na przykład z synem lub córką. I wysyła potomka, żeby to on odebrał wyróżnienie, bo to już jest następca. Albo nawet... Nasza koleżanka – dziennikarka, która pisze relacje z gal, opowiadała, że poszła do jakiegoś zwycięzcy regionalnego rankingu – starszego pana – który powiedział: niech syn już da pani wizytówkę, z nim niech pani rozmawia, bo to on przejmuje firmę. [w. 2]

Jak wynika z obserwacji własnych i organizatorów, warszawska gala nie posiada tej specyfiki. Wątek ten nie pojawiał się w wywiadach (prowadziłem rozmowy tylko z nagrodzonymi z województwa mazowieckiego); nie zaobserwowałem też, aby dochodziło do intensywnych interakcji podczas gali pomiędzy laureatami. Wręcz przeciwnie: wiele osób wychodziło od razu po odebraniu dyplomu, podczas przerw nie tworzyły się większe grupy, uczestnicy stali z osobami z własnych firm. Jedna zauważona przez mnie większa grupka, do której podszedłem,

okazała się właśnie „całkowicie zaskakującym” spotkaniem partnerów biznesowych. Ludzie ci nie spodziewali się nawet, że zobaczą na gali kogoś znajomego. Spotkałem ich fotografujących się wspólnie pod ścianką z logo rankingu.

## Puls Biznesu

Dostępna literatura wskazuje atrakcyjność nagradzania dla mediów jako jedną z przyczyn mnożenia się różnego rodzaju wyróżnień. W przypadku nagród z dziedziny kultury ceremonia nagradzania często bywa konstruowana pod potrzeby relacji telewizyjnej; powstaje w ten sposób widowisko, które przyciąga widzów i reklamodawców. Obserwacje ilościowe pokazały, że wątek ten jest wart eksploracji, gdyż organizatorami lub współorganizatorami nagród biznesowych były zazwyczaj media. W przypadku Gazet Biznesu ten aspekt jest obecny, jednak nie jest centralny i nie tak widowiskowy jak filmowe Oskary czy nawet Przedsiębiorca Roku EY<sup>3</sup>. Oprócz możliwości przyciągnięcia czytelnika i sprzedaży reklamy organizatorzy wykorzystują fakt, że ranking wyłania – z ponad półtora miliona małych i średnich przedsiębiorstw – cztery tysiące stabilnych, odnoszących sukcesy firm. Powstała baza danych jest na tyle atrakcyjna dla PB, jego partnerów i sponsorów, że ranking jest przedsięwzięciem dochodowym. Ważnym dodatkiem do bazy danych są, organizowane lokalnie, spotkania przedstawicieli firm, które dają możliwość bezpośredniego kontaktu z tą atrakcyjną grupą.

Pracownicy „Pulsu Biznesu” byli bardzo świadomi wymiernych korzyści, jakie daje ich dziennikowi organizacja rankingu i towarzyszących gal. Zwracam na to uwagę, gdyż wśród organizatorów różnych nagród, które badałem, nikt nie miał tak dobrze rozpracowanych korzyści i tak kompetentnie o nich nie opowiadał. Pokazuje to, że pomimo różnorodności możliwych efektów i korzyści z nagradzania aspekt dochodowy jest centralny.

„Puls Biznesu” zarabia na rankingu i galach, chociaż nie pobiera żadnych opłat od uczestników. Brak opłat był podkreślany wielokrotnie i mocno.

---

<sup>3</sup> Relacja z gali konkursu Przedsiębiorca Roku EY transmitowana była w telewizji TVN.

B2: Ja myślę, że bardzo ważne jest w przypadku Gazel, że to nie jest ranking płatny. Więc tu nie ma żadnego fałszu.

PK: I tu nie ma żadnych opłat nigdzie, na żadnym etapie?

B2: Nic, nie.

PK: Bo czasami jest, na przykład później za możliwość używania.

B1: Nie, nie.

B2: Wszyscy, Gazele dostają, po pierwsze, tytuł, po drugie dyplom, taką tabliczkę

B1: I prawo do używania tytułu, logo i tak dalej. [w. 1]

W przytoczonym fragmencie wywiadu dociekałem, czy opłaty nie są nigdzie ukryte. Jak się potem dowiedziałem, podobne rozmowy odbywają pracownicy PB z osobami, które informowane są, że ich firmy znalazły się w rankingu. W kontekście nagród biznesowych częstym odruchem jest właśnie szukanie „haczyka”. Organizatorzy postawili na odcięcie się od nagród, z którymi związane są opłaty. Są na tym punkcie czuli. Kiedy w jednym z artykułów na temat nagród biznesowych pojawiała się nazwa Gazel Biznesu, i sugestia, że jest to jedna z nagród płatnych, „Puls Biznesu” zareagował ostro.

[...] zdarzyło się, że ktoś napisał jakiś taki materiał, zgodny z prawdą o różnych płatnych konkursach i coś wspominał także o Gazelach. Myśmy oczywiście podnieśli larum, było sprostowanie, były przeprosiny. [...] Bo, bo też autor nie sprawdził kryteriów, uznał, że na pewno za Gazele też się płaci. [w. 1]

Ze względu na to, że płatność za nagrody dla firm jest brana za pewnik, „Puls Biznesu” musi wkładać dużo wysiłku w przekonywanie o tym, że jego nagrody są bezpłatne. Widoczne było to nawet podczas obserwowanej przeze mnie warszawskiej gali. Prowadzący rozpoczął spotkanie anegdotką o opłatach. Jak pokazują przeprowadzone z nagrodzonymi wywiady, zauważają i doceniają oni bezpłatność tego rankingu.

Już we wstępie tego rozdziału, w historii o powstaniu rankingu, dowiedzieliśmy się, że pierwszym efektem Gazel Biznesu było przyciągnięcie sponsorów. To zachęciło do kontynuowania projektu, a w kolejnych latach udało się także osiągnąć inne korzyści. Ranking nie jest drukowany w samym dzienniku; PB wydaje go w formie ponad dwu-

stustronicowego, kolorowego, raportu specjalnego. Edycja wydana w grudniu 2014 zawierała 242 strony, z czego prawie 50 poświęconych było na reklamy. Oprócz tabel z listami rankingowymi (lista ogólnopolska i listy wojewódzkie) raport zawiera szereg artykułów, w tym półstronicowe prezentacje regionalnych liderów. Raport można traktować jako wykorzystanie medialności nagradzania, czyli prasowego odpowiednika relacji telewizyjnej z ceremonii rozdania nagród. Przybliża odbiorców zainteresowanych wynikami i daje możliwość zaprezentowania reklam.

Po publikacji rankingu „Puls Biznesu” organizuje 12 regionalnych gal. Tutaj pojawia się jedyna możliwa opłata, za większą niż przewidziana w regulaminie liczbę uczestników w gali:

Jedyna opłata, która jest, to jest fakturowanie w przypadku większej liczby niż dwie osoby. No ale to jest po to, żeby nie przychodziło pięćdziesiąt osób na galę.

Gale przedstawiane są jako przedsięwzięcie kosztowne, organizowane w atrakcyjnych lokalizacjach, skomplikowane logistycznie.

B: [...] to projekt dosyć kosztowny w organizacji, tym bardziej, że gale nie są robione oszczędnie.

B1: To jest dwanaście gal w całej Polsce.

B: I są w fajnych miejscach.

Pomimo zasobochłonności gal organizatorzy postrzegają je jako przedsięwzięcia warte wkładanego wysiłku.

U nas to są prestiżowe lokalizacje, gale połączone z recitalami artystów [...] I pewnie się pojawi pytanie, skąd w takim razie pieniądze? Czy jesteśmy tak bogatą redakcją? Nie jesteśmy. My zarabiamy na Gazetach również. [w. 1]

Powstała baza danych i zebranie przedstawicieli przedsiębiorstw w jednym miejscu wykorzystywane są do generowania przychodu. Ta sama baza danych, która jest atrakcyjna dla partnerów i sponsorów, jest wykorzystywana przez „Puls Biznesu” w celu dotarcia do nowych czytelników.

Ci, którzy już znają ten projekt, [...] to oni, bardzo często podchodzą do sprawy na zasadzie czystej wdzięczności. „No tak, wyszukali mnie, nagrodzili, to ja przynajmniej kupię prenumeratę”. I dla nas bardzo istotnym zyskiem jest to, że nam się właśnie zaczęła sprzedawać ta prenumerata. Zyskujemy płatnych odbiorców naszych treści, niezależnie od tego, czy oni biorą papierową gazetę, czy wydanie elektroniczne. Ale to nam buduje nakład. [w. 1]

Nowe prenumeraty, i w efekcie budowanie nakładu, są wymierną korzyścią z Gazel Biznesu. Efekt ten mógł być osiągnięty nie tylko dzięki posiadaniu bazy danych kontaktowych do dobrze prosperujących przedsiębiorstw. Ważny jest tutaj kontekst, w jakim odbywa się kontakt i propozycja subskrypcji. Pracownicy „Pulsu Biznesu” kontaktują się z firmami, które znalazły się w rankingu, informują o tym miłym fakcie, w tej samej rozmowie oferują możliwość prenumeraty lub zakupu reklamy, podkreślając, że jest to zupełnie nieobowiązkowe. Z obserwacji organizatorów wynika, że za impulsem, który powoduje, że laureaci decydują się na subskrypcję, stoi poczucie wdzięczności za odnalezienie i docenienie ich firmy. Działania motywowane poczuciem wdzięczności i zobowiązania dostrzegane są przez badaczy różnych obszarów zarządzania (Frynas, Mellahi i Pigman, 2006). Przykład ten pokazuje, że w Gazelach Biznesu laureaci dostrzegają jakieś elementy daru, co w efekcie rodzi poczucie zobowiązania.

Możliwość korzystania z bazy danych Gazel Biznesu jest też częścią oferty dla sponsorów. Podobnie jak PB także dystrybutorzy samochodów, banki, firmy telekomunikacyjne mogą chcieć wykorzystać bazę do celów sprzedażowych.

Ponieważ ta baza danych jest atrakcyjna nie tylko dla Coface, tylko jest atrakcyjna dla każdego, kto chce dotrzeć do grupy małych i średnich firm. A trzeba wziąć pod uwagę, że to są firmy wyselekcjonowane bardzo precyzyjnie, czyli firmy w dobrej kondycji, rozwijające się. Jest to rzeczywiście taka lokalna elita. [w. 1]

W efekcie „Puls Biznesu” jest w stanie pozyskać sponsorów, którzy sfinansują galę i dadzą wydawcy możliwość wygenerowania dodatkowego zysku z organizacji wydarzeń.

Sponsorzy chętnie wspierają nas finansowo w organizacji tych gal, w których oni przecież także biorą udział. Dla nich dodatkowym zyskiem, oprócz bazy danych firm, jest to, że oni mają z przedsiębiorcami styk tam, na miejscu. Te gale są zorganizowane w taki sposób, żeby był czas na rozmowę przy kawie czy lampce wina, wymianę wizytówek. I to po prostu jest kolejny ich zysk. Bo w dzisiejszych [czasach – PK] rola promocyjna prasy nie polega już na drukowaniu obrazków, na których są hasła, że oferta firmy „X” jest najlepsza na świecie. Dużo cenniejsze dla reklamodawcy, i on chętniej za to płaci, jest, umożliwienie mu dotarcia nie do trzydziestu tysięcy tych, którzy obejrzą ten obrazek i go zapomną, tylko do stu przedsiębiorców gotowych od razu kupić jego produkt. A taką możliwość dają właśnie nasze gale. [w. 1]

Gale są o tyle ważne dla sponsorów, że dają im możliwość bezpośredniego kontaktu z potencjalnymi klientami. Spotkania odbywają się nie tylko w formie prezentacji ze sceny, ale też w nieformalnej atmosferze przy kawie lub lampce wina podczas przerw. Nie bez znaczenia jest też fakt, że wydarzeniu towarzyszą pozytywne emocje, jakie powinno rodzić odbieranie wyróżnienia.

Dlatego nie mamy większych problemów z pozyskaniem sponsorów, którzy wchodzić ze znacznymi kwotami, żeby zorganizować tych dwanaście gal na dobrym poziomie, tak, żeby to miało rzeczywiście taką oprawę świąteczną. [...] dwanaście imprez, na których są żywi ludzie, bardzo zadowoleni, w dobrym nastroju, bo przyszli odebrać nagrodę. Z tego sponsoringu zostaje zwykle nadwyżka i to jest zysk naszego wy dawnictwa. [w. 1]

Problem emocji, jakie towarzyszą uczestnikom gali, nie jest jednoznaczny. Wręczenie nagród jest organizowane między innymi po to, aby wywołać w odbiorcy pozytywne emocje, jednak obserwowana przeze mnie rzeczywistość okazała się bardziej złożona. Dla niektórych odebranie dyplomu było jedynie wykonaniem służbowego obowiązku. Przedsiębiorcy bezpośrednio identyfikujący się z finansowymi wynikami swoich przedsiębiorstw wykazywali większą ekscytację i zaangażowanie podczas gali niż oddelegowani menedżerowie.

Kontaktowanie się z laureatami nie kończy się wraz z galą. „Puls Biznesu” oferuje firmom z rankingu szkolenia i warsztaty pod nazwą Akademia Pulsu Biznesu. Spotkania odbywają się w 12 miastach, czyli tak

samo jak gale, są jednak znacznie mniejsze, bezpłatne i prowadzone są w ciągu dnia. Baza wykorzystywana jest także przy tworzeniu kwartalnego, Gazelowego Indeksu Tendencji, czyli ankietowego badania nastrojów. Gazele są także adresem, pod który kierują się dziennikarze: „Wreszcie w różnego rodzaju materiałach, w których potrzeba po prostu opinii ludzi z tej grupy, to też kontaktujemy się z nimi i ich pytamy o, o zdanie” [w. 1].

### Partnerzy i sponsorzy

Powyżej opisane zostały korzyści, jakie organizowanie Gazel Biznesu przynosi wydawcy. Jak widać, organizatorzy zarabiają na rankingu i galach między innymi dlatego, że nagroda daje możliwość dotarcia do atrakcyjnej grupy potencjalnych klientów. Partnerzy i sponsorzy finansują przedsięwzięcie w zamian za możliwość wykorzystania tej szansy. Szczególnym partnerem jest tutaj Coface, instytucja finansowa, która tworzy dla „Pulsu Biznesu” listę rankingową.

Coface, oferująca między innymi analizy gospodarcze, potrafiła dostrzec wartość w tym, że dzięki tworzeniu rankingu jej baza danych powiększa się. Chociaż podczas gali i panelu dyskusyjnego przedstawiciele Coface mieli możliwość kontaktu z przedstawicielami firm, to właśnie nowe rekordy w bazie są dla nich kluczowe, gdyż są ważnym zasobem ich przedsiębiorstwa. Pozostali partnerzy korzystają głównie z możliwości trafienia ze swoją ofertą do przedsiębiorców.

Korzyści dla sponsorów przedstawione zostały najbardziej obrazowo na przykładzie dystrybutorów samochodowych, którzy zawsze towarzyszą galom, pomimo tego, że przez ich wymagania (możliwość wjechania samochodu do lokalu) kurczy się liczba miejsc, w których można zorganizować event.

B: Jak wybieramy lokalizację, to musi być taka, żeby do budynku mógł wjechać samochód.

B1: To nas ogranicza, bo proszę sobie wyobrazić, że w województwie podlaskim jest jedna taka lokalizacja. W Lublinie też nie jest łatwo taką znaleźć. [w. 1] [w. 2]

Dystrybutorzy samochodów dostarczają nie tylko opowieści o pokonywaniu wyzwań; ich udział jest także źródłem działających na wyobraźnię historii.



Poniżej przytaczam opowieść organizatora, która z pewnością powtarzana była nieraz, w tym w rozmowach z potencjalnymi sponsorami. Pokazuję w niej, na konkretnym przykładzie, że udział w gali Gazel Biznesu jako sponsor może bezpośrednio przełożyć się na sprzedaż. Wydarzenie jest okazją wyjątkową, gdyż ludzie, którzy zbierają się na tych spotkaniach, mają niebanalne potrzeby i możliwości.

Mercedes był wówczas naszym partnerem. [...] przed kolejną galą w [nazwa miasta] zadzwoniłem do pewnego pana, znanego mi już sprzed roku, żeby zapytać, czy też nie miał jakichś problemów, czy on będzie w ogóle na gali, czy mogę liczyć na jego czynny udział w panelu dyskusyjnym. Bo zawsze jest fajniej, kiedy w dyskusji więcej mówią przedsiębiorcy zebrani na widowni niż eksperci siedzący na scenie. Zadzwoniłem do niego – „Tak, tak – mówi – będę, ale wie pan co, to sobie pogadamy jeszcze przed galą, bo ja będę trochę wcześniej. Jadę z samochodem na przegląd, bo w zeszłym roku kupiłem od nich tego Mercedesa”. [śmiej] Spotykam człowieka [...], jest na gali rzeczywiście, rozmawiamy, co mu tam w tym roku leży na wątrobie, czy mogę liczyć na jego aktywność, czy też nie. A on mówi o samochodzie – „wie pan, kupuję nowy, ten oddam córce, bo za mały jest”. I to jest taka grupa ludzi, [...] dostawali na przykład w ramach losowania nagród od sponsorów Mercedesa na tydzień, a potem dzwoniли i mówili, to prześlijcie już tylko fakturę. To obrazuje, jak cenna jest to grupa dla naszych partnerów, sponsorów. [w. 1]

Różnorodne korzyści płynące z realizacji projektu Gazele Biznesu dla „Pulsu Biznesu”, partnerów i sponsorów są ze sobą ściśle związane. Organizatorzy, używając opowieści, a nie danych finansowych, potrafili przekonująco pokazać, jak korzysta na projekcie wydawca, ale byli również świadomi i przekonujący w prezentowaniu wartości dla sponsorów i partnerów.

## Pasażerowie na gapę

---

Triada głównych interesariuszy – organizator, partnerzy, nagrodzeni – korzysta z pełnej palety korzyści. Konkurs i scenariusz gali jest tak skonstruowany, aby każda ze stron widziała w Gazelach wartość i chciała się angażować. Badania pokazały, że ranking stwarza także możliwość do swojego rodzaju „pasożytnictwa”, które nazywam tutaj łagodniej,

używając metafory „jazdy na gapę”. Ci pasażerowie uczestniczą w gali, aby pracować na własny rachunek w sposób niezaplanowany przez organizatorów i nie zawsze przez nich akceptowalny.

## Lokalny fotograf

Gazele Biznesu w jednym z województw przyciągnęły przedsiębiorczego lokalnego fotografa, który wykorzystał galę dla stworzenia dla siebie nowego źródła przychodu. Fotografował uczestników, aby następnie sprzedawać im gazetkę z ich zdjęciami.

W Katowicach zauważyłem taki ciekawy pomysł na biznes, który sobie pan wymyślił. Pan miał studio fotograficzne i założył też gazetę, którą nazwał „Biznes Śląski” czy coś w tym stylu. Przychodzi na galę, jest zarejestrowany jako gazeta, rejestruje się jako dziennikarz, tak że przychodzi, chce zrobić materiał z tego. I cyka zdjęcia wszystkim, jest profesjonalnym fotografem. Cyka zdjęcia wszystkim, którzy tam wchodzi. Potem jego gazeta to składa się tylko z takich zdjęć, ze zdjęć, pięknie wydana. I on potem dzwoni, kontaktuje się, bo oczywiście zbiera wizytówki od tych ludzi, bardzo wielu z nich zna, no bo to są małe rynki. I kontaktuje się, sprzedając płytkę z wszystkimi zdjęciami, wydruk, no bo ma studio fotograficzne, ten, oprócz tego jeszcze gazetka, a jak pan prezes chce, to możemy jeszcze zdjęcie dać na pierwszą stronę. I to wszystko, nie wiem, za pięć stówek pan ma wszystko.

B: Zrobił sobie mały biznes z naszego biznesu.

B1: I zauważyliśmy to dwa razy. Ja po pierwszym razie postarałem się, żeby dostać taki magazyn, zobaczyć jak to wygląda w środku i dowiedziałem się, w jaki sposób on funkcjonuje.

Wszyscy przedstawieni pasażerowie na gapę – samorządowcy, związkowcy, niepokorne Gazele – pomimo niekonwencjonalnego zachowania przynoszą organizatorom jakieś korzyści. Model działania fotografa, chociaż funkcjonujący na zasadzie pasożytniczej, nie wyrządził wyraźnej szkody organizatorom.

## Władze lokalne

Oprócz samych nagrodzonych Gazel Biznesu na galę zapraszani są przedstawiciele lokalnych władz. Uczestniczą tym chętniej, im więcej

mogą na tym skorzystać. Obserwowana przeze mnie edycja rankingu była szczególnie interesująca dla samorządowców i urzędników, ze względu na możliwość promowania funduszy z nowej perspektywy unijnej.

B1: Przychodzą więc panie naczelniczki wydziałów.

B: Urzędy marszałkowskie są naszymi partnerami wręcz i przesyłają swoich ekspertów do panelu, żeby poopowiadali, jakie pieniądze będą dla przedsiębiorców do wzięcia. Jak w panelu dyskusyjnym bierze udział dyrektor lub kierownik jakiegoś departamentu, to zwykle jego szef też raczej przychodzi, żeby zobaczyć, jak to wyszło. Dużo jest samorządowców w tym roku.

Ten udział samorządowców i urzędników, występujących jako oficjalni partnerzy, jest w pełni zrozumiały. Dynamika ich uczestnictwa, opisana w cytacie poniżej, pokazuje jednak, że gala jest dla nich nie tylko narzędziem umożliwiającym lepszą realizację misji, w tym przypadku informowania o możliwościach jakie dają fundusze unijne.

B: W tym roku samorządowcy przychodzą, ponieważ wśród nich jest dużo nowych osób i chcą się zaprezentować. A dużo jest tych, którzy ponownie zostali wybrani, więc chcą wyrazić wdzięczność.

Gala, jako możliwość kontaktu zbiorowo z wyborcami, w pozytywnym kontekście, jest atrakcyjnym wydarzeniem. Aktywność samorządowców zależy od kalendarza wyborczego.

## Związek zawodowy

W 2010 roku, przed salonem mercedesa w Lublinie, w którym odbywała się gala Gazet Biznesu, pojawili się związkowcy z WZZ „Sierpień 80” z pikietą. Protestowali przeciwko przyznaniu tytułu Gazele Biznesu firmie Świdnik Trade, która miała od kilku miesięcy zalegać z wynagrodzeniami dla swoich pracowników [A34]. Przykład ten ilustruje szerszy problem konfliktu pomiędzy wybiórczością kryteriów przyznawania nagrody i wrażeniem totalności, jakie kreuje komunikacja wyróżnienia. Przykład pikiety związkowców pokazuje, że z pozoru marginalni interesariusze, pracownicy nagrodzonej firmy, wykorzystali galę dla nagłośnienia własnej sprawy. Według organizatorów źródłem problemu było to, że nagroda przyznawana jest na podstawie danych

historycznych, a w momencie wręczenia dyplomów firma może znajdować się w innej sytuacji, wcale nie godnej nagrodzenia.

[...] lista 2014 opublikowana w grudniu, była sporządzona na podstawie wyników z lat 2013, 12 i 11, bo przecież z czternastego, jeszcze w czternastym nie mieliśmy kompletu wyników. To jest to przesunięcie w fazie o rok. W ciągu tego roku w przypadku małej i średniej firmy mogą się zdarzyć bardzo różne rzeczy.

[...] ludzie przyszli protestować, byli wkurzeni, tak, bo my tu nagradzamy ich firmę, a firma od pół roku nie płaci im pensji. Ale myśmy tę firmę wytypowali na podstawie wyników jeszcze o rok wcześniejszych, a nie sprzed pół roku.

Ponieważ dzień przed galą to właśnie związkowcy zadzwonili z pretensjami, dlaczego nagradzacie naszych szefów, gdy oni mają problemy z uzyskaniem wynagrodzeń, dogadałem się z nimi, że jak oni chcą zwrócić na siebie uwagę, to oczywiście niech przyjdą. Obiecali, że będą w miarę kulturalni. Dotrzymali słowa. Mieliśmy pikietę przed tym miejscem, gdzie odbywała się gala.

Organizatorzy pogodzili się z tym, że pikieta się odbędzie. Możliwe, że zgoda na protest mogła zagłuszyć ewentualne wyrzuty sumienia organizatorów, złagodzić zgrzyt zrodzony z nagradzania nierzetelnego pracodawcy.

B: Przyjechała lokalna telewizja, a tym ludziom tak naprawdę na tym zależało, żeby zwrócić uwagę lokalnych mediów na problemy ich firmy. O ile mi wiadomo, ta firma przetrwała, nadal jest na rynku. Ja zresztą przed galą rozmawiałem z szefem tej firmy, pytając o powody całego zamieszania. On powiedział: „no trudno nam w takiej sytuacji przyjechać na galę. Zdajemy sobie sprawę z naszych problemów, próbujemy się dogadać z ludźmi”. Przyczyną ich problemów było jakieś rynkowe tapnięcie, które im odcięło eksport tych ich przyczep, bo oni takie nieduże przyczepki robili.

Według relacji pracownicy osiągnęli cel, ich głos został usłyszany i nagłośniony przez lokalne media. Chociaż, gdyby nie pogoda, rezultat mógłby być jeszcze lepszy. Jak mówi inny z organizatorów, który pamięta to wydarzenie, telewizja szybko odjechała, ponieważ był duży mróz.

## Wybryki Gazel

Chociaż nagradzani przedsiębiorcy należą do głównej triady interesariuszy, to niektóre ich zachowania można zaliczyć do takich, które nie należą do scenariusza organizatorów. Bywa, że wykorzystują oni możliwości, jakie stwarza sama ceremonia nagradzania do nietypowego załatwienia własnych spraw, na gapę właśnie.

Organizatorzy Gazel Biznesu przytoczyli szereg przykładów, kiedy to uczestnicy wyłamywali się ze scenariusza w celu załatwienia partykularnych interesów. Bohaterem jednej z takich historii jest przedsiębiorca, który udzielał się podczas gali w sposób, który zapadł prowadzącym w pamięć.

B1: I w panelu dyskusyjnym, pamiętam w Szczecinie mieliśmy kilka razy takiego pana, który bardzo konkretne sprawy załatwiał. [w. 2]

Gale Gazel Biznesu składają się nie tylko z wręczenia dyplomów na scenie, ale także z debaty na tematy ekonomiczne. Po rozmowie panelistów prowadzący oddaje głos uczestnikom w sali. Podczas gali warszawskiej, w której uczestniczyłem, wszyscy podporządkowywali się konwencji i ich wypowiedzi były poprawne. Głos zabrał producent jabłek, który właśnie wrócił z Kolumbii. W swojej optymistycznej w tonie wypowiedzi starał się pokazać, że sytuacja dla przedsiębiorców jest bardzo dobra, a za pesymistyczne nastroje odpowiadają media. Na własnym przykładzie pokazał, że rosyjskie embargo zmusiło go do poszukiwania nowych rynków zbytu i bardzo się z tego cieszy.

Wspomniany we wcześniejszym cytacie przedsiębiorca ze Szczecina nie był tak taktowny i inspirujący, i werbalnie zaatakował jednego z panelistów – przedstawiciela banku. Dla zrozumienia tej sytuacji warto przytoczyć – słowami organizatora – szerszy kontekst gospodarczy, w jakim odbywało się to spotkanie.

B: [...] to było krótko po 2008 roku i po upadku Lehman Brothers [...] rzeczywiście wtedy zdarzało się, że małym i średnim firmom banki, które za wszelką cenę próbowały zgromadzić jak najwięcej kapitału, stawiały kredyty w stan natychmiastowej wymagalności, albo jak taki mały przedsiębiorca ubiegał się o kredyt na stosunkowo nieduże pieniądze, to mu go nie udzielały.

Jedną z osób dotkniętych tym globalnym trendem był nasz bohater:

I tu był właśnie taki przypadek, że my tu sobie dyskutujemy, pytamy „Czy ktoś z państwa chciałby skomentować?”. Podnosi rękę pan i mówi tak – „Ja w tym roku ubiegałem się w banku” [...] „o raptem sto pięćdziesiąt tysięcy euro kredytu. I powiedzieli mi, że, że mi nie udziela. No to ja poszedłem do Niemców i tam mi pożyczyci, tak, bo ja mam gdzieś taki system bankowy, w którym głupich stu pięćdziesięciu tysięcy euro nie ma”. I z taką właśnie z taką swadą, nie unikając dosadnych określeń przedsiębiorca przedstawił swoje stanowisko.

Obecność – wyeksponowanego na scenie – przedstawiciela banku spowodowała w przedsiębiorcy chęć wyrażenia krytyki.

W tym samym nurcie wykorzystywania szansy, jakie daje bycie przy mikrofonie lub na scenie, podany został przykład młodego przedsiębiorcy<sup>4</sup>, który ze sceny zaoferował wszystkim uczestnikom... zniżkę:

B1: I tak na przykład zdarzało się, że ktoś odbierał nagrodę, w Krakowie tak było, pan wbiegł na scenę i powiedział – „A dla wszystkich, którzy tu są, minus dwadzieścia procent jutro”.

Są to przykłady pokazujące, że w ramach głównych performansów, zdarzają się mniejsze, prywatne, przedsiębiorcze można powiedzieć. Dotyczy to nielicznych osób, które w przeciwieństwie do pozostałych, nie w pełni poddają się schematowi ceremonii. Jest to zgodne z tym, co zauważają badacze rytuałów i komunikacji. Podniosła atmosfera – zbudowana dekoracją, lokalizacją, oświetleniem, porą dnia, a także formalnym językiem – onieśmiela. W rezultacie umożliwia kontrolę zachowania publiczności.

Laureat, który zaoferował ze sceny zniżkę dla wszystkich obecnych, przełamał rytualną atmosferę. Proksemika podpowiada (Hall, 2001), że w sytuacji, kiedy przemawiamy publicznie, czyli do dużej grupy osób, od których oddziela nas znacząca odległość, to przestrzeń narzuca nam zachowanie. Zatem nie tylko rytualna rama tego wydarzenia, ale nawet sam mechanizm rządzący naszym zachowaniem się w przestrzeni, sugerowałyby, że wypowiedzi padające ze sceny będą formalne, dobór

---

<sup>4</sup> Odbierał dyplom E-Gazele Biznesu dla małych i średnich firm e-commerce.

słów uważny. Wyłamując się z tego schematu, ta przedsiębiorcza performatywnie Gazeta uzyskała z wielokrotny efekt wyeksponowania swojego komunikatu.

W przypadku pana ze Szczecina sytuacja jest trochę inna. Nie musiał on uwalniać się spod kontroli zachowania, jaką daje rytualizacja. Prowadzący galę sam poluzował smycz kontroli przez zaproszenie uczestników do zadawania pytań. Jego zachowanie zostało przywołane jako nietypowe, gdyż normalnie, podczas oficjalnych debat, oczekuje się podnoszenia kwestii ogólniejszych, a nawet abstrakcyjnych. A nie, jak w tym przypadku, załatwiania partykularnych interesów. Jest to świetna ilustracja tego, że każdy performans, szczególnie o charakterze rytualnym, posiada swój pierwowzór. Jakiś wzór, który realizujemy, wzór debaty, wręczenia nagród, przemowy. To, że ten wzór istnieje, pokazują najlepiej przykłady, takie jak przedsiębiorcy ze Szczecina, który publicznie i z użyciem nazwisk zwyzywał bankierów w ramach poważnej debaty na temat przedsiębiorczości. Takie zachowanie odbiega od pierwowzoru debaty, który za każdym razem jest odgrywany, kiedy ktoś organizuje takie wydarzenie.

\*\*\*

Osoby odpowiedzialne za realizację rankingu Gazet Biznesu są bardzo świadome tego, jakie korzyści przynosi im ten projekt. Są w stanie skutecznie przedstawić wartość tego wydarzenia partnerom i sponsorom. Jak pokazują inne przykłady, taka samoświadomość nie jest powszechna wśród administratorów nagród. Realizowanie opisanych powyżej korzyści możliwe jest dzięki odpowiedniej konstrukcji procesu nagradzania: od zbierania danych, przez ich analizę, informowanie laureatów o znalezieniu się w rankingu, przeprowadzenie gali, po późniejszy kontakt z nagrodzonymi. O skuteczności Gazet Biznesu, jako narzędzia tworzącego strumień przychodów, decydują konkretne, czasami drobne elementy konstrukcyjne. Te technikalia pozwalają zrozumieć, z jak subtelnych elementów składa się takie przedsięwzięcie. Uwypuklają też elementy nagradzania, rozumianego jako rytuał lub widowisko, które przekładają się na wymierne korzyści biznesowe.

Listę rankingową tworzy zewnętrzna firma, co pozwala lepiej wykorzystać zasoby i kompetencje redakcji, nie rozdrabniając jej uwagi na wszelkie działania. Szczególnie, że rzetelność tej listy wymaga dużego nakładu pracy i specyficznych kompetencji, których pracownicy redakcji zazwyczaj nie posiadają. Firmy trafiają do rankingu dwutorowo:

część znajdowana jest przez Coface, część zgłasza się sama. Każdy z tych sposobów niesie ze sobą inne efekty. Ci, którzy zostali znalezieni, reagują zaskoczeniem i wdzięcznością, co przekłada się na zakup reklam i prenumeraty. Samodzielnie zgłoszone firmy pokazują, że znalezienie się w rankingu jest dla nich na tyle wartościowe, że warte wysiłku wypełnienia zgłoszenia. Zgłoszenia te zasilają bazę danych partnera rankingu w rekordy, które mogłyby nigdy się tam nie znaleźć. Gdy lista rankingowa jest ułożona, call center „Pulsu Biznesu” informuje poszczególne firmy o tym, że znalazły się w zestawieniu, jednocześnie oferując zakup prenumeraty lub reklamy. Rozmowa ta daje też możliwość wycofania się z rankingu. Co roku jest kilka takich przypadków.

Zdarza się, że na etapie tego informowania telefonicznego ktoś tam nie chce mieć z tym nic wspólnego, bo się boi, że mu dziecko porwą, że wszystkie możliwe kontrole spadną mu na głowę. [w. 1]

Możliwość wycofania się pozwala uniknąć przedsiębiorcom, i w rezultacie także „Pulsowi Biznesu”, nieprzyjemnych sytuacji. Dziennikarze, przed publikacją, przeglądają czołówkę rankingu, i jeśli działalność jakiejś firmy budzi ich zastrzeżenia, mogą skorzystać z regulaminowej możliwości usunięcia jej bez podania przyczyny. Dzięki temu minimalizują prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu wizerunkowego. Wykorzystują w ten sposób swoje kluczowe zasoby i kompetencje, czyli aktualną i szczegółową wiedzę dziennikarzy na temat różnych branż.

Następnie organizowana jest seria 12 gal w regionach. Gale przebiegają według takiego samego schematu. Plan spotkania składa się z rejestracji uczestników, przywitania gości w hallu, gdzie mają możliwość rozmów między sobą i znajdującymi się tam przedstawicielami partnerów i sponsorów. Następnie odbywa się panel dyskusyjny, który daje partnerom możliwość zaprezentowania się od merytorycznej strony, a uczestnikom zabrania głosu. Potem następują występ artystyczny i przerwa kawowa. Dzięki tym wstępom organizatorzy mogą ustalić, na podstawie rejestracji, które firmy pojawiały się na gali i przygotować odpowiednie dyplomy we właściwej kolejności. Dzięki temu sama ceremonia wręczania odbywa się płynnie. Ze sceny prowadzący wyczytuje nagrodzonych w seriach po około 6 firm, pod sceną pracowniczka wydawnictwa z listą ustawia podchodzących po dyplomy w odpowiedniej kolejności. Następnie wchodzi na scenę, na której otrzymują dyplom. W Warszawie wręczała je prezes Bonnier Business, a obok niej stało



w rzędzie 9 osób, które po kolei gratulowały laureatom. To prezesi firm, będących partnerami i podsekretarz stanu w Ministerstwie Skarbu. Po wręczeniu dyplomów Gazel i Super Gazeli (za najdłuższą obecność na liście), odbywało się losowanie nagród dla uczestników, którzy wrzucili podczas rejestracji swoje wizytówki i byli jeszcze obecni na sali. Po tej części następuje bankiet.

Komunikacja z firmami z rankingu nie kończy się wraz z galą. W ciągu roku baza kontaktowa wykorzystywana jest do sprzedaży innych produktów „Pulsu Biznesu”, w tym dedykowanych szkoleń. Bazę wykorzystuje się także do prowadzenia ankiet i pozyskiwania materiału dziennikarskiego. Sponsorzy i partnerzy również sięgają po tę bazę, aby przedstawiać Gazelom swoją ofertę.

Przygotowanie i przeprowadzenie dwunastu gal w całej Polsce przedstawione zostało przez organizatorów jako duże i wyczerpujące wyzwanie. Poniższy fragment przedstawia atmosferę tego etapu pracy nad Gazelami:

Byliśmy w środku takiej tury, no i w Olsztynie, na gali, prowadzący się pomylił i powiedział, że wita na gali województwa podlaskiego, zamiast warmińsko-mazurskiego, no i takie „buuu” się rozległo. A ja siedziałem wtedy na widowni, obok jakiejś pani. Chciałem troszeczkę złagodzić sytuację i mówię – „Widzi pani, trzeba mu darować, bo my jesteśmy w takim objeździe, codziennie w innym mieście. I dlatego trochę nam się myli, mimo całego szacunku, no wie pani, na przykład wczoraj byliśmy w Olsztynie...”. A ta pani patrzy na mnie – „dzisiaj pan jest w Olsztynie”. Tak że, już się człowiekowi myli, jak rano jest w innym mieście, wieczorem w jest w innym mieście, a w nocy w jeszcze innym, bo się właśnie dojechało na następną galę.

B1: Często mieszkamy w hotelach jednej sieci, człowiek nie wie w ogóle, gdzie się budzi.

Powyższe studium przypadku pokazuje, że, po pierwsze, od odegrania nagradzania na scenie medialnej (publikacja raportu), ważniejsze jest stworzenie platformy do komunikacji osobistej z wyselekcjonowaną grupą odbiorców. Po drugie, wykreowanie skutecznego nagradzania jest złożonym procesem, który wymaga zaangażowania wielu zasobów i kompetencji. Możliwe jest czerpanie korzyści finansowych bez pobierania opłat od uczestników.



---

## RAPORTY SPOŁECZNE – NAGRODA JAKO FORMA KONTROLI I NARZĘDZIE EMANCYPACJI

---

W prezentowanym studium przypadku konkursu na najlepiej sporządzony raport społeczny nagroda nie jest pretekstem do wykreowania wydarzenia medialnego, organizatorzy nie pobierają też opłat od uczestników. Nagroda za Raport Społeczny jest narzędziem nagłaśniania nowych postulatów – w tym przypadku raportowania pozafinansowego. Pozwala także jej twórcom, których można nazwać przedsiębiorcami instytucjonalnymi, współtworzyć nowe pole organizacyjne społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce.

Osób, które kilkanaście lat temu w Polsce zaczynały identyfikować się z postulatami społecznej odpowiedzialności biznesu, było niewiele: wyłoniły się z głównego nurtu działalności biznesowej i z czasem złożyły się na zbiór podmiotów biorących siebie nawzajem pod uwagę, realizując swoje działania. Wytworzyło się poczucie przynależności do tego pola organizacyjnego i stało się ono rozpoznawane z zewnątrz. Jak pokazuje poniższe studium przypadku, poprzez nagrodę osoby ją tworzące osiągają także szereg innych efektów niż tylko nagłaśnianie ważnego dla nich postulatu raportowania społecznego. Dzięki konkursowi poszerzają obszar CSR, włączają nowych członków. Ustalają hierarchię, pokazują kogo i za co należy podziwiać oraz co naśladować. Bardzo ważnym efektem jest też wzmacnianie pozycji własnych członków, gdyż zdobywane przez pracowników CSR nagrody przyczyniają się do legitymizowania ich działań wewnątrz przedsiębiorstw, w których

pracują. Wzmocnienie pozycji osób nagradzanych pozwala z kolei lepiej i łatwiej wprowadzać im w życie działania z zakresu odpowiedzialności społecznej w ich, najczęściej dużych, przedsiębiorstwach. W ten sposób odbywa się pośredni wpływ nagradzających na działania nagradzanych organizacji, nad którymi nie mają żadnej zwierzchności formalnej.

Zdecydowałem się nie eksponować aspektu biznesowego tego konkursu, żeby móc lepiej uwypuklić i przeanalizować ten instytucjonalny, który uważam w tym przypadku za wiodący i najciekawszy. Udział firm doradczych (PwC, SGS, później Deloitte) jako współorganizatorów konkursu, obok organizatora głównego, czyli Forum Odpowiedzialnego Biznesu, motywowany jest między innymi chęcią budowania relacji z potencjalnymi klientami. Z pewnością przekłada się na konkretne zlecenia. Nie eksplorowałem tego aspektu w swoich badaniach, a w tym miejscu chciałem jedynie zaznaczyć jego istnienie.

Sam konkurs nie jest bardzo rozbudowany: w 2014 roku niewiele ponad 30 przedsiębiorstw, głównie dużych spółek giełdowych, zgłosiło swoje publikacje na konkurs Raporty Społeczne. Nagrodzonych lub wyróżnionych w poszczególnych kategoriach zostało w sumie osiem raportów. Konkurs ten zwrócił moją uwagę już na wczesnym etapie analizowania nagród przyznawanych spółkom z indeksu WIG30<sup>1</sup>, ponieważ informacja o nagrodzie lub wyróżnieniu za raport społeczny pojawiała się w dokumentach wielu spółek z listy. W samym 2014 roku trzy z czterech nagród i wyróżnienie przyznano właśnie spółkom z tego indeksu. Nagrodę główną jury konkursu przyznało raportowi społecznej odpowiedzialności Orange Polska. Nagrodę Internautów (głosowanie internetowe) oraz wyróżnienie zdobył raport zrównoważonego rozwoju Grupy TAURON. Nagrody Ministerstwa Gospodarki oraz za Najlepszy Debiut powędrowały do spółki Lubelski Węgiel „Bogdanka”. Nagrodą dziennikarzy uhonorowana została ENERGA SA za publikację pt. *Nasza odpowiedzialność 2013*. Reszta zdobyła wyróżnienia. Z wymienionych tylko ENERGA nie znajdowała się w indeksie WIG30. Dopiero bliższe przyjrzenie się temu konkursowi i stanowi raportowania pozafinansowego w Polsce pozwala zrozumieć, że w raportowanie społeczne dobrej jakości, tak jak jest rozumiane przez osoby tworzące konkurs, zaangażowane są prawie wyłącznie największe polskie przedsiębiorstwa. Nie same organizacje wydające raporty są jednak kluczowe dla tego stu-

---

<sup>1</sup> Rezultaty tej analizy przedstawiłem w jednym z wcześniejszych rozdziałów.

dium przypadku, lecz osoby odpowiedzialne za zarządzanie CSR-em w tych organizacjach oraz inni bezpośrednio zaangażowani w ten konkurs. Tworzą oni, wraz z pozostałymi interesariuszami tego konkursu, relatywnie młode, kształtujące się pole organizacyjne społecznej odpowiedzialności w biznesie. Analiza Konkursu Raporty Społeczne pozwoliła mi zanalizować w tym kontekście szczegółowe mechanizmy wpływu nagród na konfigurację pól organizacyjnych.

## Społeczna odpowiedzialność i raportowanie pozafinansowe w Polsce

---

Raporty społeczne to jeden z elementów krajobrazu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Są one dokumentacją pomiaru działalności przedsiębiorstwa w sferze społecznej:

Jest to działanie, które służy głównie zaspokojeniu zwiększonych potrzeb informacyjnych interesariuszy. Stanowi sposób dostarczania informacji o wpływie działalności przedsiębiorstwa na środowisko społeczne i naturalne. Podstawowym celem raportowania społecznego jest wzmocnienie dialogu między interesariuszami oraz dostarczenie im informacji umożliwiających wywieranie wpływu na działanie przedsiębiorstwa. (Wachowiak, 2013, s. 133).

Raporty zgłaszane do konkursu mają zazwyczaj formę kilkudziesięciostronicowej, nie większej niż 100 stron, publikacji drukowanej lub publikowanej online wersji cyfrowej (plik PDF lub strona internetowa). Raporty poszczególnych organizacji różnią się nie tylko formą podawania danych pozafinansowych, ale także tym, jakiego rodzaju dane są prezentowane. Dla różnych organizacji, działających w odmiennych branżach i z różnymi strategiami CSR, inne elementy będą uznane za istotne dla interesariuszy i warte raportowania<sup>2</sup>. Twórcy nagrodzonego raportu Orange Polska [A17] zdecydowali się ułożyć prezentację danych w podziale na zdefiniowane przez ich spółkę obszary społecznej odpowiedzialności. Są to: integracja cyfrowa, bezpieczna sieć, czyste środowisko, ciekawy zespół. Każdy z tych obszarów został opisany w oddzielnym rozdziale. Wykorzystując różnorodne formy prezentacji

---

<sup>2</sup> Aspekt istotności podkreślany jest szczególnie w standardzie G4 opracowanym przez organizację Global Reporting Initiative (J.R. Cohen i Simnett, 2014) [A16].

treści i danych liczbowych, opisano projekty z zakresu CSR i inne działania Orange Polska, które dotyczą wymienionych obszarów. Z części poświęconej integracji cyfrowej dowiadujemy się, jak Orange, w ramach współpracy publiczno-prywatnej, wspiera rozwój bibliotek publicznych, podłączając je do Internetu i pomaga w rozwoju kompetencji cyfrowych mieszkańców. W rozdziale „ciekawy zespół” jest m.in. sekcja poświęcona zarządzaniu różnorodnością, w której czytamy, że w Orange funkcjonuje przejrzysta polityka wynagradzania „oparta na równym traktowaniu, sprawiedliwej ocenie i niedyskryminacji” [A17, s. 101], a ponadto że w 2013 roku stosunek podstawowego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn wynosił 90,9% (stanowiska menedżerskie) oraz 76,7% (stanowiska niemenedżerskie) [A17]. Na każdej stronie raportu, oprócz głównego tekstu, znajdują się zdjęcia, tabele, wypowiedzi pracowników, partnerów, zewnętrznych ekspertów. Na ostatnich sześciu stronach (dalej są tylko podziękowania i stopka redakcyjna) widnieje tabela wskaźników GRI<sup>3</sup>. Przy każdym wskaźniku zaznaczono, czy dany element jest raportowany, a jeśli tak, to na której stronie. Na przykład, wskaźnik nr HR6 (dotyczący pracy dzieci) opisany został jako nieraportowany ze względu na brak istotności dla regionu, w którym działa Orange Polska.

Obserwowany przeze mnie stan raportowania społecznego w Polsce poprzedzony był długą drogą rozwoju na arenie międzynarodowej (Baran, 2009). Najpierw, poczynając od lat 70. XX wieku w krajach zachodnich, potem, po roku 2000, na gruncie polskim. Do roku 1978 ponad 90% przedsiębiorstw z listy „Fortune 500” udostępniło dane o działalności społecznej. Informacje te były jednak bardzo skąpe i nieweryfikowane. Na początku rozwoju tego nurtu raporty były publikowane przez niewielką liczbę spółek, i dotyczyły głównie kwestii środowiskowych, a ich „wiarygodność była trudna do oceny, ponieważ nie istniały standardy, według których należało opracowywać takie sprawozdania” (Wachowiak, 2013, s. 135). Z czasem standardy, takie jak GRI G4 używane przez Orange, zostały opracowane i zaadoptowane. Raportowanie, w takiej formie, w jakiej funkcjonuje ono teraz w Polsce i jakie jest przedmiotem omawianego tutaj konkursu, jest relatywnie nowym zjawiskiem. Sam konkurs funkcjonuje od 2007 roku. W pierwszej edycji

---

<sup>3</sup> Jeden ze standardów raportowania danych pozafinansowych przedsiębiorstw opracowany przez organizację Global Reporting Initiative.

oceniano 17 raportów. Konkurs i jego rozwój należy postrzegać na szerszym tle pojawienia się i rozwoju CSR w Polsce.

W periodyzacji rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ważną datą jest rok 2004, kiedy dokumenty Komisji Europejskiej i inne dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu zaczęły być tłumaczone na język polski. Skończył się okres, w którym CSR traktowano podejrzliwie (Gasparski i in., 2004). Na samym początku postulaty społecznej odpowiedzialności biznesu kojarzone były wręcz z ideologią i praktyką socjalizmu.

Pionierami CSR były przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, i to one jako pierwsze rozpoczynały działania i uwzględniały społeczną odpowiedzialność w swoich strategiach (Baran, 2009). Za nimi poszły duże spółki z udziałem Skarbu Państwa, jak na przykład KGHM czy Orlen, i inne duże polskie przedsiębiorstwa, jak na przykład LPP, Fakro czy grupa Atlas (Rok i in., 2003). W tabeli 5, którą cytuję za Piotrem Wachowiakiem, podaję najważniejsze okresy w rozwoju CSR w Polsce wraz z ich charakterystyką.

**Tabela 5.** Najważniejsze okresy w rozwoju CSR w Polsce wraz z ich charakterystyką

Okres	Charakterystyka
1997–2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ brak zainteresowania problematyką społecznej odpowiedzialności biznesu</li> </ul>
2000–2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zainteresowanie się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu,</li> <li>■ moda na publiczne deklaracje uznania dla roli etyki i odpowiedzialności społecznej jako fundamentów działania każdego szanującego się przedsiębiorstwa</li> </ul>
2004–2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ podejmowanie konkretnych, choć cząstkowych projektów dotyczących realizacji idei odpowiedzialności społecznej, obejmujących wybrane, znaczące obszary funkcjonowania przedsiębiorstw</li> </ul>
2006–2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wiązanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu z innymi strategiami realizowanymi w przedsiębiorstwie, np. komunikacyjną, personalną, marketingową czy ładu społecznego</li> </ul>
od 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ formułowanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach i podejmowanie przedsięwzięć zgodnie z jej celami,</li> <li>■ początki komunikowania przez przedsiębiorstwa o działaniach realizowanych w tym zakresie</li> </ul>

Źródło: Wachowiak (2013, s. 81).

Jest to opis rozwoju tego nurtu na dość abstrakcyjnym poziomie, jednak historia polskiego CSR to konkretne działania ludzi, konferencje,

spotkania, tworzenie instytucji, publikowanie na temat społecznej odpowiedzialności (Rok, 2013). W tym miejscu chciałem przedstawić rozwój CSR z punktu widzenia konkretnych uczestników tego pola organizacyjnego.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu, główny organizator konkursu Raporty Społeczne, było jedną z pierwszych organizacji skupiających środowisko CSR w Polsce.

Było [Forum Odpowiedzialnego Biznesu – PK] takim głównym integratorem środowiska, w związku z tym powstawało wiele różnych spotkań. Może nie tyle co teraz, ale rzeczywiście oprócz dorocznych konferencji były jakieś spotkania w firmach, co miesiąc robiliśmy spotkanie w innej firmie, gdzie ludzie zajmujący właśnie CSR się spotykali. Prowadziłem całą masę takich spotkań. [w. 17]

FOB powstało w 2000 roku i, jak wspomina Bolesław Rok, jego współzałożyciel, tuż po roku 2000 z Forum stowarzyszonych było około 20 przedsiębiorstw<sup>4</sup>, w 2014 roku partnerów było już prawie trzykrotnie więcej – 47 partnerów strategicznych i 10 wspierających [A18].

[...] pamiętam, że mieliśmy program, 20 firm na XXI wiek, czy 21 firm na XXI wiek, w 2001 chyba chcieliśmy, żeby było 21 i chyba się nie udało w końcu. To znaczy, że było dwudziestu menedżerów, którzy tym byli zainteresowani. [w. 17]

I właśnie po tym 2004 roku, kiedy środowisko rozrosło się, a sama idea społecznej odpowiedzialności zaczęła być szerzej rozpoznawana i akceptowana, zaczęły powstawać rankingi i konkursy.

PK: A to kiedy się zaczęły właśnie, ranking, konkursy, takie jak raporty społeczne? Kiedy to było?

B: To wszystko po 2004 roku. To znaczy, że ten 2004 rok był jakby taki, że rzeczywiście wtedy stało się jasne, że to jest część myślenia europejskiego, [...] To wszystko spowodowało, że dla ludzi w biznesie stało się to czymś takim, już nie całkiem obcym. Tak jak przedtem to

---

<sup>4</sup> W 2014 roku było 47 partnerów strategicznych i 10 wspierających [A18].



było, że „komuno wróć”, to wtedy, to już było, no okej, jest coś takiego. [w. 17]

Pierwszy finał konkursu Raporty Społeczne odbył się w 2007 roku; w tym samym roku wydano pierwszy ranking odpowiedzialnych firm. Był on podawany przez rozmówców w czołówce najważniejszych wyróżnień, jakie można zdobyć w tym obszarze. Porównany został do Listy 500 „Polityki”.

Jeszcze taki ważny dla całego środowiska konkurs, to jest Ranking Odpowiedzialnych Firm. To jest co roku, organizowane przez „Gazetę Prawną”, chyba PwC, no i wiesz, to tak jak w „Polityce” jest ranking pięciuset najlepszych firm, czy tam najbardziej dochodowych, to też taki CSR-owy to jest główny w Polsce. [w. 8]

Na tych dwóch ważnych wyróżnieniach z dziedziny społecznej odpowiedzialności nie kończy się jednak lista wszystkich nagród funkcjonujących w ramach pola organizacyjnego. Tabela 6 przedstawia listę kluczowych nagród i wyróżnień<sup>5</sup> wraz z datami powołania tych nagród.

**Tabela 6.** Lista kluczowych polskich nagród i wyróżnień w obszarze CSR

Nazwa nagrody	Zakres tematyczny nagrody	Organizator	Rok powstania nagrody
Lider Polskiej Ekologii	Odpowiedzialność ekologiczna	Ministerstwo Środowiska	1996
Dobroczyńca Roku	Wyróżnienia w zakresie zaangażowania społecznego, współpracy z organizacjami pozarządowymi	Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce	1998
Firma Przyjazna Środowisku	Odpowiedzialność ekologiczna	Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych	1999

<sup>5</sup> Lista ta pochodzi z ankiety stworzonej przez Bolesława Roka, organizatora Rankingu Odpowiedzialnych Firm (wersja z 2012 roku). W ankiecie przedsiębiorstwa pytane były o to, jakie nagrody z zakresu społecznej odpowiedzialności zdobyły. Obecnie ankieta nie zawiera tych pytań, gdyż – jak powiedział jej twórca – zaczęło w tym obszarze funkcjonować zbyt wiele nagród.

cd. tabeli 6

Nazwa nagrody	Zakres tematyczny nagrody	Organizator	Rok powstania nagrody
Panteon Polskiej Ekologii	Odpowiedzialność ekologiczna	Geoland Consulting International	1999
Firma Przyjazna Dziecku	Wyróżnienia w zakresie zaangażowania społecznego, współpracy z organizacjami pozarządowymi	Komitet Ochrony Praw Dziecka	2000
Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi	Odpowiedzialna polityka personalna	Instytut Pracy i Spraw Socjalnych	2000
Inwestor w Kapitał Ludzki	Odpowiedzialna polityka personalna	Fundacja Obserwatorium Zarządzania	2001
Ekolaur	Odpowiedzialność ekologiczna	Polska Izba Ekologii	2002
Firma Przyjazna Mamie	Odpowiedzialna polityka personalna	Agora SA	2005
Firma Równych Szans	Odpowiedzialna polityka personalna	EQUAL, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan	2006
Ranking Odpowiedzialnych Firm	Wyróżnienia w zakresie CSR	„Dziennik Gazeta Prawna”	2007
Lider Filantropii	Wyróżnienia w zakresie zaangażowania społecznego, współpracy z organizacjami pozarządowymi	Forum Darczyńców w Polsce	2007
Raport Społeczny	Wyróżnienia w zakresie CSR	Forum Odpowiedzialnego Biznesu, PwC, SGS	2007
Lider Społecznej Odpowiedzialności – Dobra Firma	Wyróżnienia w zakresie CSR	Forum Biznesu	2007
Kampania Społeczna Roku	Wyróżnienia w zakresie zaangażowania społecznego, współpracy z organizacjami pozarządowymi	Fundacja Komunikacji Społecznej	2008

Dobroczynca Kultury Polskiej	Wyróżnienia w zakresie zaangażowania społecznego, współpracy z organizacjami pozarządowymi	Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego	2008
RESPECT Index	Wyróżnienia w zakresie CSR	GPW	2009
Polish National Sales Award	Odpowiedzialna sprzedaż	Polish National Sales Awards Sp. z o.o.	2009
Pióro Odpowiedzialności	Inne	Forum Odpowiedzialnego Biznesu	2010
Firma Dobrze Widziana	Wyróżnienia w zakresie zaangażowania społecznego, współpracy z organizacjami pozarządowymi	Business Centre Club	2010
Lider Zrównoważonego Rozwoju	Wyróżnienia w zakresie CSR	Magazyn „Forbes”, PwC	2011
Lider Odpowiedzialnego Biznesu	Wyróżnienia w zakresie CSR	Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej	2011
Odpowiedzialny Pracodawca – Lider HR	Odpowiedzialna polityka personalna	Strefa Gospodarki	2011
Listki CSR POLITYKI	Wyróżnienia w zakresie CSR	Tygodnik „Polityka”	2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rok (2012).

Pomimo znacznego powiększenia się tego pola organizacyjnego, dużej liczby funkcjonujących w nim nagród i wyróżnień, pole to jest postrzegane przez jego uczestników jako niewielkie, a sama pozycja CSR-u w szerszym środowisku biznesowym jako relatywnie słaba. Na przykład to, jak autorzy raportów przedstawiali tworzenie tych dokumentów sugeruje, że bywa to praca niedoceniana. To, w jaki sposób postrzegają swoją pracę, pokazuje wypowiedź autorki nagrodzonego w jednej z edycji konkursu raportu.

Taki bardziej osobisty [aspekt otrzymania nagrody – PK], to jest takie docenienie pracy włożonej w taki dokument, który nie jest może poczytny jak najnowsza powieść [śmiech]. Ktoś przeczytał, przeanalizował, wypunktował, i to jest tak fajnie, jeśli ta praca jest doceniona. [w. 16]

Pracowniczka jednej z dużych spółek miała poczucie, że stworzony przez nią raport skierowany był do bardzo wąskiego grona odbiorców. Fakt, że dzięki konkursowi kilka osób, ekspertów, przeczyta go uważnie, jest dla niej ważny. Poczucie braku docenienia rodzić się może właśnie z rozdźwięku między dużą ilością pracy i wysiłku potrzebnego do przygotowania takiego raportu a relatywnie niskim poziomem postrzeganego zainteresowania i wykorzystania tego raportu.

Jak zauważyła inna rozmówczyni, społeczną odpowiedzialnością w przedsiębiorstwach zajmują się, z małymi wyjątkami, kobiety. Nad-reprezentacja kobiet widoczna jest także wśród innych uczestników tego pola organizacyjnego: pracowniczek i pracowników firm doradczych przygotowujących raporty społeczne, członkiń i członków zespołu zajmującego się CSR-em w Ministerstwie Gospodarki czy samego organizatora konkursu Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W tym kontekście zauważyć należy, że w jury konkursu (edycja 9.) na 14 osób tylko 4 to kobiety. W pierwszej edycji konkursu w ośmioosobowym jury była jedna kobieta. Kuszące jest tutaj sformułowanie zarzutu, że konkurs jest w znacznej mierze ocenianiem pracy kobiet przez mężczyzn-ekspertów. W przypadku akurat tego konkursu jest on dotkliwy, gdyż jednym z istotnych raportowanych aspektów społecznej odpowiedzialności organizacji jest status kobiet w danej organizacji (np. liczba kobiet na poszczególnych poziomach zaszerogowania, stosunek zarobków kobiet do zarobków mężczyzn). Organizatorzy starali się, aby w jury reprezentowani byli wszyscy najważniejsi interesariusze: pracownicy, konsumenci, inwestorzy itd. Interpretacja składu jury powinna z pewnością uwzględniać, że w wielu obszarach na najwyższych stanowiskach dominują mężczyźni. Skład jury interpretować można zatem także jako próbę wykorzystania ekspertów, którzy posiadają nie tylko wiedzę, lecz także legitymizację w postaci wysokich stanowisk i stopni naukowych. Jest to nieodpłatne wykorzystanie kapitału symbolicznego, jaki zdobyli członkowie – głównie mężczyźni – jury, w celu podniesienia relatywnie niskiej rangi raportów społecznych, tworzonych przede wszystkim przez kobiety. Z drugiej jednak strony taka konfiguracja umacnia niekorzystny dla kobiet układ społeczny.

## Wpływ na działania organizacji

---

Słabą pozycję osób zarządzających CSR w ich własnych organizacjach można rozważać na przynajmniej dwóch poziomach. Po pierwsze, często osoby te czują się wyalienowane, a ich komunikacja z zarządem jest słaba. Po drugie, współpraca z pracownikami różnych części przedsiębiorstwa bywa utrudniona ze względu na niski prestiż CSR-u. Nagrody za raporty społeczne oraz inne funkcjonujące w ramach tego pola, dają pracownikom możliwość zmieniania tej niekorzystnej dla nich i działań CSR sytuacji. W ten sposób organizatorzy konkursów, poprzez wzmocnienie laureatów, mają wpływ na działania przedsiębiorstw, w których ci laureaci pracują. Nagrody legitymizują CSR wewnątrz organizacji.

Niska pozycja CSR-u przedstawiana jest jako wynik nowego paradygmatu, jaki za tym nurtem stoi, innego sposobu myślenia o zarządzaniu, który jest sprzeczny z aktualnie dominującym. Przedsiębiorstwa zaczęły angażować się w CSR w wyniku różnych czynników, jednak praktyka pokazuje, że na wielu poziomach, a szczególnie zarządów, sedno społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nie jest zinternalizowanym sposobem myślenia. Strategie i działania CSR są obecne w strategiach przedsiębiorstw, ale nie oznacza to, że prezesi rozumieją CSR tak samo jak autorzy tych strategii i raportów.

[...] przychodzi jakiś taki CSR, który mówi, że niekoniecznie tylko konkurencja, że kooperacja, czyli różne formy łączenia kooperacji i konkurencji są ważniejsze, partnerstwa, partycypacja, wspólne projekty z innymi. A po drugie, że nie maksymalizacja zysków, tylko maksymalizacja wartości dla różnych grup interesariuszy. I to jest zderzenie, które powoduje, że ktoś, kto zaczyna myśleć w takim paradygmacie nowym, CSR-owym, spotyka się z oporem ze strony reszty biznesu. W związku z czym **czuje się wyalienowany, czuje się takim wyrzutkiem** trochę, no i **musi budować swoją pozycję**. To dotyczy jego jako człowieka oraz całego obszaru. Cała **historia CSR w Polsce od początku polega na tym, żeby przekonać, że my nie jesteśmy tacy całkiem nieistotni**. [w. 17]

We wszystkich przeprowadzonych wywiadach dominował taki właśnie ton wypowiedzi na temat statusu CSR. Rozmówcy zawsze

jednak starali się przedstawić pozytywne przykłady, nie tylko takie, które pokazują, że CSR jest nierozumiany w przedsiębiorstwach. Na przykład jedna jurorka opisała wystąpienie prezesa, który w swoim przemówieniu na temat CSR mówił w bardzo empatyczny sposób – w centrum jego opowieści o CSR byli ludzie, a nie wpływ na zyski czy wizerunek przedsiębiorstwa – jurorka była pod dużym wrażeniem. To, w jaki sposób mi to przedstawiła, podkreśliło tylko, że normalna sytuacja jest odmienna.

Jako efekt budowanej dopiero istotności CSR-u w firmach, praca osób zarządzających działaniami CSR często odbywa się w niesprzyjających warunkach. Na przykład w kontekście tworzenia raportów zbieranie danych bywa trudne, gdyż wymaga pozyskania informacji od pracowników różnych obszarów, a oni, jeśli nie identyfikują się z działaniami CSR, przytłoczeni własnymi „bardziej biznesowymi” zadaniami, nie nadają dużego priorytetu prośbom o wkład w tworzenie dokumentu.

No bo ten nieszczęśnik [twórca raportu – PK], on zbiera te dane z różnych działów, często w ogóle z działów, o których nie ma pojęcia, bo to są środowiskowe, jakaś logistyka, dział zakupów. No tysiące spraw [w. 10]

Raporty prezentują wiele aspektów działań organizacji, dlatego autorka zmuszona jest współpracować z pracownikami, którzy na co dzień nie są związani z CSR-em. Jeśli nie ma wsparcia zarządu, czy innego wzmocnienia działań pracownika, tworzenie raportu jest żmudnym i ciężkim procesem. Przekonany prezes, tak jak ten, którego wystąpieniem zachwyciła się członkini jury, może ułatwić pracę. W niektórych przedsiębiorstwach wdrożone zostały systemy automatyzujące zbieranie danych do raportów społecznych – wtedy zgłaszanie się do poszczególnych osób z prośbą o dane nie jest konieczne.

Nagrody są również czynnikiem powodującym wzmocnienie pozycji CSR-u. Na przykład przyznana nagroda powoduje, że wzrasta identyfikacja z raportem wielu osób, które wcześniej nie zawsze były do idei przekonane.

[...] zwłaszcza jeśli proces był trudny w firmie, a raport dostał wyróżnienie czy nagrodę, no to myślę, że to jest wielki sukces. Bo proszę pamiętać, wie pan, jak to jest, jak trzeba zebrać od kogoś dane, pójść do

koleżanki, kolegi. „Krzysiek daj mi to, tak, Anka daj mi to”. I wyciąganie takie... to jest trudne, kiedy oni są zarobieni swoimi rzeczami, czasem nie dają, nie dlatego, że nie chcą. [w. 10]

Pracownicy postrzegają udział w konkursach, i nagrody, jako coś wartościowego, gdyż jest to zewnętrzne potwierdzenie jakości ich pracy. Pozwala to poczuć się docenionym i zwrócić uwagę przełożonych na jakość wykonywanych przez nich zadań, co w normalnej sytuacji mogłoby zostać przeoczone i niedocenione.

Jedna z rozmówczyń w celu zobrazowania spostrzeżenia, że jej koledzy z pracy lubią nagrody, przytoczyła historię o konkursie, w którym ich spółka ciągle wygrywała. Zdecydowano więc, żeby zostać partnerem konkursu i nie rywalizować więcej o tę nagrodę. Jednak członkowie zespołu ciągle występowali z pomysłem, żeby wystartować.

Ja odpowiadałam, że nie, nie można, jesteście partnerem. Jest takie myślenie, musimy mieć nagrodę, musi ktoś zewnętrznie docenić naszą pracę, żebyśmy my czuli się bardziej wartościowi, albo żeby nasi szefowie mogli to zakomunikować. [w. 16]

Wewnątrz struktur dużych giełdowych spółek nagrody mogą być postrzegane jako bardzo cenne. Jak pokazuje materiał, chociażby powyższy przykład, poczucie wartości i docenienie przez innych jest przez nagrody wzmacniane. Dodatkowo „przyniesienie nagrody” jest wartościowe, gdyż można zakomunikować to na zewnątrz, zatem jest to wypracowana przez danego pracownika wartość dla firmy. Wspomnieć tutaj należy także element emocjonalny – nagroda, a nawet już sam udział w konkursie, dodaje sensu pracy autorom raportów, gdyż wiedzą, że dokument zostanie uważnie przeczytany. Świadomość, że szanowani eksperci poświęcą dużo uwagi wynikowi ich pracy, już sama w sobie jest satysfakcjonująca. Uznanie zdobywane dzięki nagrodzie wewnątrz własnej organizacji przybiera różne formy: od rutynowych gratulacji koleżanek i kolegów, po chwilowe zwrócenie na siebie uwagi prezesa:

Piszemy komunikację, dostaliśmy nagrodę za raport, bardzo się cieszymy, możecie go zobaczyć. Później dostajemy mnóstwo informacji zwrotnej: „fajnie, gratulujemy” i tak dalej. Albo prezes pisze „great job!”. [w. 16]

Dla innej zdobywczyni nagrody za raport społeczny, skutek wewnątrz organizacji miał także bardziej konkretny wymiar. Nagroda za raport społeczny, i jeszcze inne wyróżnienie z danego roku, przełożyły się na „bonus finansowy” [w. 11] dla bezpośrednio zaangażowanych w działania CSR w tej spółce.

Biorąc pod uwagę niższą rangę raportowania społecznego w porównaniu z obowiązkowym raportowaniem finansowym spółek giełdowych zrozumieć można, że jedna z rozmówczyń jako wyraz uznania podała to, że twórcy tego „ważniejszego” raportu postanowili wzorować się na nagrodzonym raporcie społecznym.

Nasz raport stanowił wzór dla raportu finansowego, raportu rocznego. Powiedzieli „chcemy zrobić tak ładny raport jak wy”; tu akurat chodziło o stronę graficzną. To też dla nas jest taki pozytywny sygnał. [w. 16]

Nagroda za raport społeczny wpływa zatem na wieloaspektowe docenianie pracy osób zarządzających CSR. Organizatorzy konkursu wzmocniają pozycję CSR-u i pomagają członkom swojego pola organizacyjnego. Oprócz docenienia nagroda daje jeszcze inne efekty wewnątrz organizacji. Jest na przykład pretekstem, aby podziękować tym wszystkim, którzy pracowali, może nie zawsze chętnie, przy raporcie. Można w ten sposób „podzielić się sukcesem”.

[...] taka informacja, że dostaliśmy nagrodę od Ministerstwa Gospodarki, że dostaliśmy pierwszą nagrodę w konkursie, że dostaliśmy wyróżnienie. To też jest sposób, żeby pochwalić się, przemyścić jakieś informacje, podziękować ludziom. Dla mnie taki raport, oprócz tego, że idzie na zewnątrz, to ma dużą wewnętrzną sprawczość. [w. 16]

Informowanie o zdobytych nagrodach ma moc budowania identyfikacji pracowników odległych działów, którzy przyczynili się do powstania raportu, z efektem pracy. Jak określiła to rozmówczyni, nagroda ma „wewnętrzną sprawczość”. W komunikacji wewnętrznej autorzy raportu starają się wzbudzić poczucie współautorstwa sukcesu. Tak, na potrzeby wywiadu, rozmówczyni streściła komunikat wysyłany do pracowników:

Dostaliśmy nagrodę, to jest wasze dzieło, pracowało nad tym 100 osób, które dostarczały dane. I bardzo często jest tak, że ludzie to doceniają



wewnętrznie. „To ten raport, co dostaliśmy nagrodę”. To też pozwala poczuć się dumnym, nie tylko mnie, ale też innym osobom, które się zaangażowały. [w. 16]

Otrzymanie nagrody jest pretekstem nie tylko do komunikacji z odległymi pracownikami, ale także do integracji w węższym gronie zespołu: „Celebруем to w zespole, umawiamy się w piątek, idziemy na piwo, żeby świętować” [w. 16].

Nagrody i wyróżnienia przyczyniają się również do wzmacniania siły przetargowej osób zarządzających CSR-em, które często nie posiadają najmocniejszej pozycji w negocjacjach o zasoby wewnątrz swoich organizacji. Udział w konkursie daje im argument, aby móc wprowadzić nowe rozwiązania, które wiążą się z szeroko rozumianymi kosztami. Nie zawsze się to udaje: jedna z twórczyń raportu usłyszała od szefa, że nie będą się zmieniać pod konkurs. Była to reakcja na opowieści o nowych trendach w komunikacji, o tym, „jak się teraz robi” raporty społeczne. Chociaż szef zaprotestował przeciwko zmienieniu się „pod konkurs”, to znaczące jest, że pracowniczka sięgnęła po taki argument. Wcześniej, w tej samej organizacji, próby wynegocjowania czegoś z przełożonym, przez odwołanie się do podniesienia szans zwycięstwa w konkursie, odnosiły sukcesy. Takie przykłady padły w kontekście Respect Index, na którym zależy bardziej wpływowemu gronu osób w badanych spółkach.

Właśnie najbardziej wartościowe konkursy to są te, w których masz jakiś feedback, jak wypadłeś, no i też gdzie są rankingi, a nie tylko wyróżnienie, ale też ranking i widzisz, jak się plasujesz na tle konkurencji. [cisza 20 sekund] Jeśli chodzi na przykład o Respect, to też czasami jedyny argument, żeby coś wprowadzić, wiesz, bo na przykład tego nie mamy i grozi nam, że wypadniemy z Respect Indeksu. I to do zarządu przemawia, inne argumenty mało. [śmiech] Jak już jesteśmy przez tyle lat, to głupio, żebyśmy wypadli, więc już zróbmy to. [w. 8]

Powyższe przykłady wskazują, że starania o nagrody i wyróżnienia są wykorzystywane w celu pozyskania zgody osób znajdujących się wyżej w hierarchii organizacyjnej na przeprowadzenie pewnych zmian, które wiążą się z koniecznością wykorzystania nowych zasobów. Przykład ten pokazuje także, że istnieje zależność między postrzeganą prestiżowością danej nagrody, czy inaczej mówiąc, postrzeganą przez

zarząd wartością danego wyróżnienia a chęcią „zmieniania się pod konkurs”. Dla osoby zarządzającej CSR-em Respect Index jest wartościowy przede wszystkim dlatego, że zarządowi zależy na utrzymaniu się w wąskim gronie spółek „zarządzanych w sposób odpowiedzialny i zrównoważony” [A19], według badania<sup>6</sup> zorganizowanego przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Dla samej pracowniczki odpowiedzialnej za CSR, kolejną wartością dostarczaną przez – nie wszystkie<sup>7</sup> – konkursy, jest informacja zwrotna. Traktuje ją jako wskazówki, co należy jeszcze zrobić, w jakich obszarach się poprawić. Przypuszczać można, że organizatorzy Respect Index czy Rankingu Odpowiedzialnych Firm, mają jeszcze większy wpływ na polski CSR. W przypadku tych dwóch programów uczestnicy dostają informację zwrotną<sup>8</sup>, a w rankingu dowiadują się również, jak wygląda ich zarządzanie CSR-em na tle pozostałych uczestników pola. Dodatkowo wskazywane kierunki zmian wsparte są wysokim prestiżem samego wyróżnienia, który przejawia się w zaangażowaniu menedżerów wysokiego szczebla, niezajmujących się na co dzień działaniami CSR. Wysoka motywacja osób kontrolujących zasoby w danym przedsiębiorstwie do tego, aby znaleźć się lub pozostać w rankingu lub indeksie, otwiera możliwości wpływania przez organizatorów konkursu na działania tej organizacji.

Konkurs Raporty Społeczne ma raczej umiarkowaną wewnątrzorganizacyjną moc sprawczą. Dzieje się tak chociażby dlatego, że menedżerowie wyższego szczebla nie są bezpośrednio zainteresowani tym konkursem. Dlatego jedna z rozmówczyń określiła Respekt Index jako „funkcjonalny”, a konkurs Raporty Społeczne jako coś, o co jest ważne i o czym uczestnicy tego pola organizacyjnego rozmawiają „we włas-

---

<sup>6</sup> Użycie słowa „badanie” na nazwanie procesu wyłaniania podmiotów, które zostaną wyróżnione, jest jednym z popularnych narzędzi służących obiektywizacji danego procesu nagradzania. Budowanie obiektywizmu omawiam w oddzielnym, poświęconym temu zagadnieniu, rozdziale. Tutaj warto zwrócić uwagę, że wśród badanych osób zewnętrzna weryfikacja danych podawanych przez przedsiębiorstwa biorące udział w konkursach, wpływa pozytywnie na postrzeganą prestiżowość danej nagrody.

<sup>7</sup> Konkurs Raporty Społeczne podany został właśnie jako jeden z tych, który takiej informacji nie podaje.

<sup>8</sup> Uczestnicy Rankingu Odpowiedzialnych Firm mogą wystąpić o dokładną odpłatną analizę na temat zarządzania odpowiedzialnością społeczną w ich przedsiębiorstwie na tle innych uczestników rankingu.

nym gronie” [w. 16]. Z zebranych przeze mnie informacji wynika, że na ceremonii ogłaszania wyników konkursu nie pojawiają się członkowie zarządu nagradzanych przedsiębiorstw. Podczas ceremonii w 2014 roku ze wszystkich nagrodzonych i wyróżnionych spółek, tylko Energa oddelegowała osobę na stanowisku dyrektora. Organizatorzy, przed finałem konkursu, powiadamiają w enigmatyczny sposób osoby, których raporty zostały nagrodzone, że mają się pojawić na rozdaniu i powinni spróbować namówić przełożonego do przybycia.

B: A! I jeszcze jedna rzecz, bo ta informacja, moim zdaniem, takie jest nasze zamierzenie, ale niestety się to nie udaje, jak niestety życie pokazuje, trochę jest po to też, żeby firmy przyciągnęły nie menedżerów, ale dyrektorów czy prezesów.

PK: Jak często się to udaje?

B: Bardzo rzadko, w tym roku odbierał jeden dyrektor.

PK: Jeden dyrektor, znaczy dyrektor...

B: Energi dokładnie. Znaczy Energa, tak, to nie był menedżer, który pracował przy raporcie, tylko po prostu był to dyrektor. I to było miłe, bo on przyjechał tylko na ten moment, bo wiadomo, że nie musi przyjeżdżać na całą konferencję.

PK: Znaczy, to był dyrektor departamentu, w którym to powstawało, nie żaden prezes?

B: Palicho, jaki to dyrektor, ważne, że dyrektor. Czyli ktoś w ogóle, kto, kto, powiedzmy, operacyjnie się tym nie zajmował, mógł nad tym czuwać, znać proces, w ogóle wiedzieć, o co chodzi, ale nie był tym menedżerem, tak, który jest potem tam podany. [w. 10]

W przypadku pozostałych przedsiębiorstw, przybyły jedynie osoby bezpośrednio odpowiedzialne za CSR.

z reguły ci, którzy przygotowywali, to odbierają. To jest z jednej strony miłe dla nich, no bo to jest ich orka. Ale myślę, że też byłoby im miło odebrać to razem na przykład ze swoim szefem czy członkiem zarządu. Już nie mówię o prezesie firmy. [w. 10]

Odbieranie nagrody przez autorów raportów ma swoje uzasadnienie, jednak nawet sami organizatorzy, jak w powyższej wypowiedzi, zauważają, że brak obecności wysokiego szczebla menedżerskiego podczas ceremonii wręczenia dyplomów jest słabą stroną ich konkursu.

Autorka jednego z nagrodzonych raportów przyznała, że powiadomienie o wyróżnieniu jest dobrym pomysłem, i dzięki temu na finał konkursu przybył jej szef, dyrektor PR, i on odebrał nagrodę. Jednak zapytana, jaka jest szansa, żeby ktoś z zarządu uczestniczył w wydarzeniu, powiedziała, że niewielka, gdyż ten konkurs jest za mało prestiżowy.

No prezesi, to jak patrzę w mojej organizacji, to pewnie raczej nie będą chętni do odbierania takich nagród. Do Respectu ktoś tam pójdzie odebrać, ale no tutaj, to chyba za mało prestiżowy dla nich.

PK: Właśnie, co oni musieliby zrobić, żeby było, żeby prezes poszedł?

B: No ten temat przede wszystkim musiałyby być ważniejszy, no bo póki co, to jest tak, fajnie jest, ale nie jest to nasz priorytet.

PK: Ale Respect trochę tego też dotyczy, prawda, więc...

B: [...] na giełdzie chcemy się pokazać, bo to jest dla nas ważne, żeby akcjonariusze wiedzieli o nas dużo i żebyśmy mieli tam dobrą renomę. No a konkurs Raporty Społeczne, to dobra, mamy dobrze oceniony raport, ale co to dalej pociąga, to nie wiemy. [w. 8]

Brak najważniejszych w organizacji osób podczas wręczania nagród sygnalizuje niższą wewnątrzorganizacyjną sprawczość nagrody. Pomimo braku zaangażowania członków zarządu, konkurs Raporty Społeczne ma wpływ na to, co dzieje się w przedsiębiorstwach biorących w nim udział. Jak pokazały wcześniejsze przykłady, poprzez wewnętrzną komunikację, nagroda za raport pozwala stworzyć silniejszą identyfikację różnych członków organizacji z procesem tworzenia raportu. W efekcie praca nad raportem staje się łatwiejsza. Jak opisała to jedna z rozmówczyń:

Na początku musieliśmy prosić: „Daj cytaty do raportu, proszę cię”, raz, drugi, trzeci, czwarty. A już za którymś razem, „a może ja bym tam cytaty włożył”, albo byśmy się chcieli pochwalić tym i tym. Tak więc punkt ciężkości jest zmieniony. Ludzie z organizacji się zgłaszają, bo chcieliby zaistnieć w tym raporcie. [w. 16]

Z czasem, i w wyniku informowania o zdobytych nagrodach (wyższe przedsiębiorstwo było kilkakrotnie wyróżniane za raporty społeczne), rozpoznawalność raportów wśród pracowników przedsiębiorstwa rosła. Pracownicy, którzy wcześniej niechętnie dostarczali materiały potrzebne do stworzenia raportu, sami zaczęli się zgłaszać.

Już sam udział w konkursie – a nie tylko informacja o zdobytej nagrodzie – może zostać przekuty na podniesienie świadomości CSR w ich organizacji. Jedną z kategorii konkursowych jest nagroda internautów: wygrywa w niej ten raport, na który zostanie oddanych najwięcej głosów za pośrednictwem strony internetowej konkursu. Każdy internauta ma do dyspozycji trzy głosy. Według informacji udzielonych mi przez organizatorów, największą część głosów stanowią kliknięcia pracowników przedsiębiorstw biorących udział w konkursie. W związku z tym pojawiały się komentarze, że ta kategoria jest najmniej wartościowa czy wręcz dyskusyjny jest sens istnienia takiego głosowania<sup>9</sup>. Bardziej liczne organizacje miałyby mieć większe szanse na zdobycie nagrody w tej kategorii:

[...] firma uruchamia wszystkie swoje kontakty, jeśli chodzi o pracowników przede wszystkim. [...] Jedna z firm, która bierze udział w konkursie, powiedziała, że to jest trochę niesprawiedliwe, bo te firmy, które mają więcej pracowników od razu mają większe szanse. Ale nie ma takiej ścisłej korelacji, szczerze mówiąc. I wtedy tam padła taka odpowiedź od jednej z organizatorek, że to przecież dobrze, jak firmy aktywizują pracowników. I to dobrze, bo tak naprawdę, nawet jeżeli pracownik nie przeczyta tego raportu, to dowie się, że jest. [w. 10]

Na zarzut braku równych szans w kategorii Nagroda Internautów zarówno organizatorzy, jak i niektórzy laureaci odpowiadają, że nie obiektywizm jest najważniejszą wartością tej kategorii. Nie jest ona postrzegana jako najbardziej wartościowa, ale jest użyteczna, gdyż umożliwia zaangażowanie pracowników własnej organizacji. Prośba o zagłosowanie jest skuteczniejszym komunikatem niż sama informacja, że raport bierze udział w konkursie. Dodatkowo, głosując nie tylko na swój własny raport (każdy ma trzy głosy), pracownicy muszą zobaczyć, jakie przedsiębiorstwa również publikują raporty społeczne.

---

<sup>9</sup> Spotkałem się z sytuacją, w której spółka nawet nie próbowała rywalizować o nagrodę internautów, gdyż osoba odpowiedzialna za raport wiedziała, że w porównaniu na przykład z bankami nie mają szans. W ich przedsiębiorstwie, którego główną działalnością jest wydobywanie i produkcja, tylko jedna czwarta pracowników korzystała z komputerów przy swoich stanowiskach pracy. Przedsiębiorstwo to nie miało też dobrych kanałów komunikacji z klientami, podczas gdy firmy telekomunikacyjne i banki są w stanie przekazać swoje komunikaty, chociażby za pomocą mediów społecznościowych, do setek tysięcy a nawet milionów osób.

Jest nagroda publiczności. Jest jakieś tam zaangażowanie w postaci głosowania. To też jest taka forma ułatwienia komunikacji. Zobaczcie nasz raport startuje w konkursie, to ludzie wejdą zobaczą, popatrzą, a nuż. [w. 16]

Nagroda internautów to narzędzie wspomagające pracę, jakie organizatorzy konkursu dostarczają uczestnikom swojego pola organizacyjnego. Chociaż oficjalnie nie to jest celem nagrody w tej kategorii.

Dzięki zwycięstwu w konkursie dany raport zaczyna być bardziej doceniany wewnątrz organizacji, którą opisuje. Oprócz zwiększania identyfikacji z sukcesem osób, które przyczyniały się – nie zawsze bezproblemowo – do powstania raportu, taka nagroda może spowodować, że wewnątrz organizacji uznaje się wysoką jakość tego dokumentu. To z kolei, podobnie jak wcześniejsze przykłady, ułatwia pracę twórców raportów. Poniższy cytat pokazuje, że nagroda za raport społeczny oszczędziła jego autorce przechodzenia przez żmudny proces zatwierdzania przez wewnętrzny komitet danych, które są komunikowane na zewnątrz:

Teraz miałam taki wewnętrzny komitet, który akceptuje dane finansowe firmy, czyli raporty finansowe, wszystko, co idzie na zewnątrz. I zaczęliśmy od tego, że ten raport poprzedni dostał nagrodę, że był najlepszy na rynku. „No to skoro jest tak dobry, to omówmy tylko różnice w danych, które są w tegorocznym raporcie. Nagle odpadło nam 90% pracy, bo nie przechodziliśmy strona po stronie. Zmienia się tylko stylistyka, ale jeśli mamy określić wskaźnik wypadków, to nie będziemy go opisywać, ciągle nowymi słowami, bo to się nazywa wskaźnik wypadków. Łatwiej nam było przejść przez tę akceptację. [w. 16]

Aby nagroda wpłynęła na postrzeganą jakość tego, co zostało nagrodzone, nie jest konieczna świadomość tego, co, przez kogo, i przez pryzmat jakich kryteriów było oceniane. Wątek „rozlewania się” nagrody poza elementy, które zostały nagrodzone, przewijał się przez wszystkie badane przypadki. Uwzględnianie informacji o przyznanych nagrodach przy ocenianiu jakości kogoś lub czegoś zdarza się, co pokazuje zarówno literatura przedmiotu, jak i moje badania. Nie spotkałam się jednak z tym, aby osoby podejmujące takie decyzje, wymagały podania bardziej szczegółowych informacji o danej nagrodzie, na przykład na temat kryteriów i procesu oceny. Tak jak w zacytowanej

powyżej historii, która miała pozytywny wpływ na działania nagrodzonych. W niektórych przypadkach rozlewanie się nagrody poza to, co faktycznie ocenia, rodzi pewne problemy dla organizatorów. Powoduje chociażby rozterki moralne przy nagradzaniu raportów społecznych przedsiębiorstw, co do których działalności wiele osób ma zastrzeżenia etyczne, w tym wsparte oficjalnymi skargami zgłoszonymi przez konsumentów.

Organizatorzy konkursu Raporty Społeczne, we współpracy z jurorami, dostarczają uczestnikom pola organizacyjnego szeregu narzędzi, które sprawiają, że praca osób zarządzających CSR staje się bardziej doceniana i łatwiejsza w ramach organizacji, w których pracują. Wzmacniając pozycję CSR-u wewnątrz nagradzanych przedsiębiorstw, wpływają nie tylko na kształt samego pola CSR, lecz także pośrednio na działania samych przedsiębiorstw. Wpływ ten mógłby być jeszcze większy, gdyby wartość kreowana przez konkurs była bardziej doceniana przez członków zarządów. W obecnej formie konstrukcja konkursu powoduje, że staje się on przede wszystkim narzędziem użytecznym dla samych autorów raportów. W ramach tego pola organizacyjnego istnieją nagrody, które angażują uwagę menedżerów wyższego szczebla. Istnieją też takie, jak na przykład Listki CSR „Polityki”, które prezentowane były jako mniej wartościowe i w mniejszym stopniu przekładające się na realne efekty.

Organizatorzy, jurorzy, a także nagradzani, potrafią dostrzec tę wewnątrzorganizacyjną sprawczość nagród, choć nie jest to pierwsza rzecz, o jakiej mówi się, kiedy pada pytanie o efekty nagradzania. Jako pierwsze pojawiały się opisy dotyczące efektów zewnętrznych, czyli wizerunkowych, upowszechniania dobrych praktyk, promowania idei raportowania społecznego, które jednocześnie są deklaratywnymi celami konkursu podawanymi przez organizatorów. Możliwe jest, że nie wszyscy uczestnicy konkursu, oraz, co może nawet ważniejsze, potencjalni uczestnicy, zdają sobie sprawę, że udział i bycie nagrodzonym może przełożyć się na efekty ich pracy.

Takie, czysto wizerunkowe, postrzeganie konkursu jest możliwe, co pokazuje przykład jedyne go znanego organizatorom przedsiębiorstwa, które nie zgłosiło swojego raportu społecznego na konkurs, chociaż o konkursie wiedziało i zostało zachęczone do udziału. Do odpowiedzi na moje pytania o przyczyny odmowy udziału w konkursie wyznaczony został rzecznik prasowy tej organizacji, który powiedział:

Jeśli zaczniemy się chwalić dobroczynnością, to przestanie ona realizować swój główny cel. [...] Ja też byłem fanem takiego działania [udział w konkursie], nie po to to robimy, żeby się pokazywać. Raportujemy, żeby pokazać więcej prawdy niż dane finansowe. Ale to nie oznacza, że będziemy startować w konkursie. Jako piarowiec trochę tego żałuję. Bo to byłby dla mnie chleb PR. Bez specjalnych budżetów na komunikację. [w. 9]

Według przedstawionego przez rzecznika stanowiska, udział w konkursie został zablokowany przez właściciela przedsiębiorstwa, który postrzegał konkurs jako „chwalenie się dobroczynnością”.

Analiza materiału pokazuje, że konkurs kreuje cenną wartość, której istnienie nie jest przez wszystkich w pełni uświadamiane. Tworzy to szansę dla organizatorów, którzy mogą podjąć próbę skuteczniejszego zakomunikowania, że udział w konkursie przynosi więcej efektów niż jedynie PR-owy rozgłos. Komunikacja taka musiałaby jednak być subtelna. Oficjalne głoszenie, że konkurs można wykorzystać w celu wzmocnienia pozycji CSR w przedsiębiorstwach uczestniczących w konkursie, byłoby zbyt dużym odsłonięciem zaplecza i jednocześnie wyjściem poza ramy konwencji rytualnej, która powoduje, że nagroda jest skuteczna. Jak piszę także w innych miejscach tej książki, nagrody działają, ponieważ uczestnicy dobrowolnie zgadzają się poddać się performatywnie tworzonej fikcji.

Niniejsze studium przypadku Raportów Społecznych prezentuje korzyści i efekty nagradzania z punktu widzenia członków pola CSR. Taka perspektywa jest mi bliższa, ponieważ osobiście identyfikuję się z ideami głoszonymi przez nurt społecznej odpowiedzialności biznesu. Uważam, że wzmocnienie relatywnie słabej pozycji CSR w ramach struktur organizacyjnych jest zjawiskiem pozytywnym i korzystnym dla tych organizacji i ich interesariuszy. Gdyby jednak spojrzeć na mechanizm działania tych nagród z punktu widzenia osób zarządzających przedsiębiorstwem, które nie uznają drogi proponowanej przez nurt CSR, środek ciężkości w interpretacji należałoby przenieść ze *wzmocnienia i ułatwiania* na *kontrolę i wywieranie wpływu*. Byłoby to bliższe badaniom z nurtu krytycznych studiów zarządzania. Działania organizatorów konkursu należałoby zaprezentować jako zewnętrzne – przez osoby administrujące konkurs – wywieranie wpływu na przedsiębiorstwo, które nie zawsze musi być zgodne z intencjami i wizją menedżerów. Nagroda byłaby zewnętrznym narzędziem kontroli. W takim nurcie



krytykowane są na przykład certyfikaty i rankingi szkół biznesowych. Według niektórych autorów mają one negatywnie wpływać na wewnętrzną działalność tych uczelni, poprzez ograniczenie swobody tworzenia rozwiązań. Te same rankingi i certyfikaty z punktu widzenia ich organizatorów, a nie z punktu widzenia profesorów niezgadających się z wizją edukacji menedżerskiej twórców tych nagród, też należałoby zaprezentować jako narzędzie pomagające organizacjom w podnoszeniu jakości kształcenia i sprawności działania.

## Wpływ na pole

---

Moi rozmówcy zgodnie twierdzili, że gdyby nie konkurs, jakość raportów byłaby niższa. Niektórzy, mniej śmiało, sugerowali, że w ogóle mniej raportów byłoby publikowanych. W tej części opisu przypadku staram się zmapować obszary wpływu konkursu na pole organizacyjne. Pokazuję, jak osoby zaangażowane w konkurs poszerzają, postrzegane jako ciasne, środowisko CSR, a także jakie są skutki wejścia w pole organizacyjne dla nowych członków, oraz jakie elementy nagrody i konkursu wpływają na podnoszenie jakości raportów.

Udział w konkursie zaczyna się od zgłoszenia. Z tym elementem związana jest historia, która pozwala zrozumieć, że konkurs może być czynnikiem motywującym przedsiębiorstwa do działania, a może nawet do publikowania raportów.

[...] te firmy, które wydają raporty lub przymierzają się, to one często czatują, że tak powiem, kiedy konkurs zostanie ogłoszony, bo zawsze wiedzą, że na jesieni, tak, zawsze po wakacjach się we wrześniu rusza. [...] Więc o tyle jest prościej, że to jest coś, co firmy robią, i mam nadzieję, że robiłyby niezależnie od tego, czy by ten konkurs był. [w. 10]

Ta ciekawa uwaga sygnalizuje znaczącą obawę. Prawie wszystkie powstające w Polsce raporty trafiają na konkurs, a jeśli jakaś firma nie chce brać udziału, to jest to przedstawiane jako ewenement. Organizatorka zasugerowała, że konkurs jest motywatorem do tworzenia raportów w ogóle. Gdyby go nie było, może część firm nie tworzyłaby ich. Organizator ma prawo przeceniać wagę własnego projektu, jednak tym razem także moje obserwacje wspierają przypuszczenie, że raporty robione są z myślą – między innymi – o konkursie. Istotność tej moty-

wacji zapewne jest różna w różnych przedsiębiorstwach. Sama możliwość, że to, co podlega ocenie, tworzone jest, żeby można było zgłosić to na konkurs, jest jednak ciekawym przypadkiem dla badacza nagród.

Istnieje duża grupa nagród, w których taką motywację trudniej dojrzeć. W przypadku rankingu Gazel Biznesu czy konkursu Przedsiębiorca Roku EY, myśl, że przedsiębiorca rozwija firmę, aby móc znaleźć się w rankingu lub uczestniczyć w konkursie, jest mało prawdopodobna<sup>10</sup>. Nagradzanie sukcesu ma zatem niewielkie możliwości wpływania na tych, których się nagradza. Organizatorzy wykorzystują za to ogromny kapitał symboliczny, jaki wnoszą uczestnicy i laureaci do realizacji innych celów, w tym własnych komercyjnych. W przypadku Raportów Społecznych fakt, że konkurs może spowodować, iż firma zacznie raport publikować, pokazuje sprawczość nagrody, jej możliwości wpływania na rzeczywistość, ale także relatywną słabość idei, jaka za nią stoi. Można pokusić się o stwierdzenie, że brakuje skutecznych motywatorów do raportowania danych niefinansowych przedsiębiorstw.

W historii konkursu zdarzały się próśby o przełożenie terminu składania raportów. Jest to interesujący fakt, a szczególnie reakcja organizatorów i ich refleksja na ten temat.

Na przykład jedna firma nie zdążyła na konkurs wydać raportu. Pamiętam, jak przejęłam ten konkurs to, to był problem. Czy zwlekamy, czy czekamy? Czy dajemy dwa dni jeszcze, bo firmy oczywiście, a pani [imię], bo to w druku, bo coś tam. I pamiętam naszą taką rozmowę, że w pewnym momencie zdaliśmy sobie sprawę, że [...] prosimy firmy, żeby zgłosiły nam. Ja w ogóle zaproponowałam, żeby ustalić, żeby już wprowadzić taką tradycję, że zawsze do końca października. [...] prosimy firmy, żeby dały nam raporty za rok, nie 2014, tylko 2013. To nie jest za wcześnie. Jeśli chcemy być odpowiedzialni, trafiać do interesariuszy z informacją, co robiliśmy w 2013, to co, w grudniu mamy im to powiedzieć? Po roku. Zaczyna się robić paranoja. Wtedy zdaliśmy sobie sprawę, że to też jest narzędzie wpływu, że my, dobra nie ustalajmy w czerwcu, bo dla niektórych to może być tragedia, tak, ale trzydziesty pierwszy

---

<sup>10</sup> Zdobywanie nagród, choć nie jest bezpośrednim motywatorem, ma znaczenie dla przedsiębiorców, gdyż w prowadzeniu działalności biznesowej motywacja finansowa nie jest jedyną, występują także inne czynniki, takie jak: uznanie, prestiż, osiągnięcia. Nagrody dostarczają takich symbolicznych dowodów uznania.

października, no to bez przesady, tak. I pamiętam, że wtedy się zaczęła taka zasada – jesteśmy nieugięci. [w. 10]

FOB wykorzystał nagrodę jako „narzędzie wpływu” na spóźniające się z raportowaniem przedsiębiorstwa. Ta historia ciekawie nawiązuje do problemu, na ile przedsiębiorstwa tworzą raporty ze względu na konkurs. Cytat ten rzuca światło na ten problem. Jeśli pod koniec października autorzy raportu zgłaszają, że będą kilka dni spóźnieni i proszą o przełożenie terminu dla nich, to można przypuszczać, że konkurs jest ważną cezurą dla jego twórców.

Pojawiają się inne przykłady przyczyn raportowania społecznego, jednak one też nie wskazują na silną motywację wewnętrzną przedsiębiorstw.

B: Coraz więcej firm wydaje raporty. Zresztą teraz akurat była też taka edycja, w której na przykład, bodajże dwie firmy, dostały dofinansowanie z PARP-u. I to dofinansowanie między innymi właśnie wydały na raporty. Pierwszy raz się coś takiego w ogóle zdarzyło i było to wprost opisane, bo oni są zobowiązani. Na każdym materiale jest [...] CSR w MŚP. [w. 10]

Wsparcie finansowe PARP stymuluje powstawanie raportów. W innych przypadkach jako przyczynę raportowania podawano konieczność albo to, że inne duże przedsiębiorstwa, które są wzorem, już to robią. Czasami, jak w przypadku pewnej instytucji finansowej, idea raportowania została zaimportowana z zagranicznej spółki matki. Z pewnością procesy doprowadzające przedsiębiorstwa do raportowania są wypadkową różnych działań, nacisków, zachęt. Sytuacja ulec miała zmianie w 2017 roku, kiedy to na skutek implementacji dyrektywy unijnej, przynajmniej 300 polskich przedsiębiorstw objętych zostało obowiązkiem raportowania danych pozafinansowych<sup>11</sup>. Dla uczestników tego pola był to ważny i często dyskutowany temat. Uroczystość wręczenia nagród za najlepsze raporty społeczne połączona była z debatą oksfordzką na temat tej dyrektywy. Dyskutowano, czy obowiązkowe raportowanie przyniesie pozytywne, czy negatywne efekty. Obu debatującym

---

<sup>11</sup> Szacunek sporządzony przez firmę doradcą Deloitte [A20].

opcjom – za i przeciw obowiązkowi – udało się zebrać poparcie wśród uczestników siedzących na sali.

Raporty powstają w wyniku działania różnych czynników: od zachęt finansowych, przez chęć wzorowania się na innych i zdobycia legitymizacji, po naciski regulatorów. W efekcie do pola organizacyjnego dołączają nowi członkowie. Są to przede wszystkim nowe przedsiębiorstwa zaangażowane w CSR i raportowanie, ale wskutek tego przypuszczać można, że obszar będzie się wzbogacał także o innego rodzaju aktorów, takich jak: organizacje pozarządowe, firmy konsultingowe, ośrodki badawcze, dziennikarzy ekonomicznych, pracowników administracji państwowej.

Co znamienne, nie wymieniłem tutaj najważniejszych interesariuszy, czyli inwestorów i konsumentów, którzy mogą być zainteresowani informacjami na temat społecznej odpowiedzialności. Biorą oni udział w konkursie tylko w marginalnym stopniu, w przeciwieństwie do grup wymienionych powyżej (raportujący, firmy doradcze, organizacje pozarządowe)<sup>12</sup>. W tym kontekście należy zauważyć, że według moich rozmówców inwestorzy dopiero zaczynają interesować się informacjami z raportów społecznych. Wciąż jednak wyzwaniem dla twórców raportów jest zaangażowanie „normalnych” obywateli. Warto przywołać tutaj, że jedna z definicji pola organizacyjnego mówi, że jest to scena, na której występujący aktorzy „biorą się nawzajem pod uwagę, prowadząc działalność, która jest wzajemnie powiązana” (G.F. Davis, McAdam, Scott i Zald, 2005, s. 10). Efektem istnienia konkursu Raporty Społeczne, jest wpływ głównie na same raportujące spółki. Wyobrazić sobie można, że ta nagroda lub zupełnie nowa, mogłaby angażować inwestorów i szersze grupy obywateli.

Konkurs na najlepszy raport społeczny nie tylko ma swój udział w tym, że raporty powstają, ale, przede wszystkim, wpływa na ich formę i zawartość. Jak wygląda rozprzestrzenianie się pewnych rozwiązań i upodabnianie się członków danego pola, widać na przykładzie inte-

---

<sup>12</sup> Skład jury był tak komponowany, aby reprezentowane były właśnie różne obszary tematyczne, konsumenci, pracodawcy, ład korporacyjny, ochrona środowiska, i inne. Inspiracją była norma ISO 26000. W tym sensie wymienieni przeze mnie interesariusze są reprezentowani, jednak zainteresowanie szerszego grona tych grup interesariuszy wciąż nie jest jeszcze satysfakcjonujące.

raktywnych raportów elektronicznych. Organizatorka zastrzegła, że nie chce powiedzieć, iż upowszechnienie się tej formy raportowania jest bezpośrednim skutkiem organizowania konkursu, jednak zauważa, że widoczne jest upowszechnienie się takiego formatu.

Myślę, że taki trend, tak, że jak firmy na przykład wydają raporty w HTML-u, [...] w tym roku było dziewięć takich, kiedy jeszcze dwa lata temu to może był jeden, a w zeszłym roku trzy. No tak mniej więcej, tak, że jednak ma to taki charakter może trendotwórczy, tak, że coraz mniej firm drukuje raporty na przykład. Ale jaka jest tutaj rola konkursu, nie umiem powiedzieć. [w. 10]

Z rozmowy z inną organizatorką i jurorem wynikało, że chcieliby, aby tzw. raporty HTML się upowszechniały i cieszy ich ten pozytywny trend. Zwycięski raport nie był co prawda w tym formacie, w poprzednich latach też nie takie raporty zwyciężały, jednak pokazywanie tego jako wzoru odbyło się w inny sposób: przez wyeksponowanie formatu HTML jako cechy opisującej raport podczas ceremonii ogłoszenia wyników. O ile organizatorzy nie mają decydującego wpływu na wyniki konkursu, które są ustalane w gronie kapituły, o tyle scenariusz spotkania jest przez nich tworzony.

Już w pierwszych minutach ceremonii ogłoszenia wyników aspekt formatu raportów został wyeksponowany. Po zakończonej pierwszej części spotkania, debacie i warsztatach, sala została przystosowana do finału, czyli ogłoszenia wyników konkursu. Ceremonia wręczenia nagród rozpoczęła się ogólnym wprowadzeniem na temat tegorocznych statystyk. Wymieniono następujące informacje: ogólną liczbę raportów (31), liczbę raportów przysłanych przez przedsiębiorstwa duże (28), średnie (2), małe (1). Następnie wspomniano, że format GRI dominował – „już 12 raportów w zgodzie z GRI” [A21]. W dalszej kolejności poinformowano zebranych, że dziewięć raportów powstało w formie strony HTML. Po tym wstępie prowadząca podała podstawowe informacje na temat branż.

Jak pokazały inne obserwacje i wywiady, wszystkie wspomniane wyżej kategorie dotyczą ważnych i dyskutowanych przez członków tego pola kategorii. Standardy raportowania były wszechobecnym, dominującym tematem rozmów, a także warsztatów prowadzonych przez pracowników firm doradczych, partnerów konkursu. Od nich dowie-

działem się, jak rzekomo<sup>13</sup> skomplikowane są te standardy i ile czasu i wysiłku wymaga zapoznanie się z nimi, aby móc się biegle poruszać w tym temacie. Bardzo szybko – jeszcze zanim nastąpiło to wprowadzenie – zorientowałem się, że standard GRI jest promowany w tym środowisku i uważany za prestiżowy. Fakt, że małe i średnie przedsiębiorstwa rzadko tworzą raporty, także pojawiał się w rozmowach z osobami, którym zależy na promowaniu raportowania społecznego. Podział na branże jest ważny dla twórców raportu, gdyż najważniejszymi punktami odniesienia są inni, podobnie raportujący. I w końcu, jako element charakterystyki zbioru zgłoszonych raportów, podano, ile powstało w formacie HTML. Jak wspomniałem wcześniej, jest to format uważany przez organizatorów i ekspertów za wart stosowania.

To, że organizatorzy konkursu stawiają sobie za cel tworzenie wzorów, widoczne jest w wielu miejscach. Jak pokazują wywiady, ten aspekt jest także silnie widoczny w rozmowach jury. W jednym roku członek jury, który „nie jest osobą skora do takich wylewnych i pozytywnych ocen” [w. 15], jak to kreślił mój rozmówca, powiedział, że nagrodzono raport

[...] który powinien być wzorem dla innych firm. Dosłownie użył takiego sformułowania. [...] to [konkurs] ma taki wzorcotwórczy charakter. Też zresztą podczas [obrad – PK] jury była taka rozmowa. Pamiętajcie, że wyróżniamy, [...] za coś konkretnego, co powinno sprawić i zainspirować innych, żeby zwrócili na to uwagę. [w. 15]

Przyjrzyjmy się zatem, jak formułowane są uzasadnienia, i czy zwraca się uwagę na coś szczególnego.

**Tabela 7.** Uzasadnienia decyzji jury w konkursie Raporty Społeczne 2013

Jury nagrodziło raport za łańcuch wartości, przejrzystą strukturę, zwięzłość i wyważenie treści.
Ministerstwo przyznało nagrodę firmie Orange Polska za nieustanne podwyższanie standardów w zakresie działań na rzecz społecznej odpowiedzialności na polskim rynku.
Jury dziennikarzy doceniło raport za kompleksowość treści, przejrzystość i zwięzłość.

<sup>13</sup> Niektórzy rozmówcy, którzy zaczynali lub przymierzali się do tworzenia raportów, przyznawali, że gubią się w tym. Dla tych, którzy tworzyli raporty od wielu lat, złożoność standardu GRI czy innych funkcjonujących standardów nie była problemem.

Jury wyróżniło raport za włączenie do raportu analizy wpływu ekonomicznego i podatkowego na gospodarkę i społeczeństwo.
Jury wyróżniło raport za kompleksowe zaraportowanie w obszarze łańcucha wartości w oparciu o standard GRI G4.
Jury doceniło skok jakościowy w poziomie raportowania.
Jury wyróżniło raport za mierzenie efektywności działań społecznych.
Jury wyróżniło raport za połączenie wartości merytorycznej z innowacyjnymi rozwiązaniami technicznymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [A22].

Uzasadnienia mogą wydać się enigmatyczne, jak w przypadku Cemexu, którego raport został wyróżniony za „łańcuch wartości”. W nie CSR-rowym kontekście wyróżnianie czegoś za łańcuch wartości miałyby zupełnie inne znaczenie. Ten kod jest jednak odczytywany przez uczestników pola organizacyjnego. W przypadku Cemexu łańcuch wartości został wyeksponowany, gdyż zazwyczaj przedsiębiorstwa w swoich raportach społecznych opisują odpowiedzialność społeczną w zarządzaniu łańcuchem dostaw bardzo ogólnie. Jeden z jurorów konkursu ubolewał nad tym, że z obawy przed konkurencją przedsiębiorstwa nie opisują relacji z dostawcami, i przez to nie raportują bardzo ważnego elementu.

Kwestia opisu łańcucha dostaw, we wszystkich raportach, jest bardzo mizerna, i jak wiemy wynika to z tego, że firmy nie opisują swoich poddostawców, swoich relacji z poddostawcami, nie wskazują ilu ich jest, z jakich obszarów, z jakich branż. Najczęściej piszą tylko umowy zawierane z dostawcami, podwykonawcami zawierają klauzurę dotyczące społecznej odpowiedzialności. Ale z naszej perspektywy to jest za mało.

Spotkania, takie jak finał konkursu w Centrum Zielna w Warszawie, są dla twórców raportów okazją do wymiany doświadczeń, nauczania się czegoś od bardziej doświadczonych. Jednym z tematów takiej pomocy i dzielenia się wiedzą, jest właśnie tworzenie raportów w formie strony internetowej.

PK: A od kiedy macie HTML-owy na stronie?

B: Teraz pierwszy raz był. [...] To jest jednak mniejszość jeszcze. My [...] jesteśmy pierwsi zdaje mi się. Znaczą, inne firmy, z innych branż

mają, bo tam było kilka na tym konkursie. Wiem, że [nazwa] się interesuje też, być może zrobią w tym roku, czy w przyszłym. [...] Mnie pytają dziewczyny z innych firm, bo to głównie dziewczyny. [śmiech]

PK: Tak zauważyłem właśnie.

B: Że jak jakiś, nie wiem, problem rozwiązałam, czy jak zrobiłam daną rzecz, więc tak, to jest takie, wiesz, ten obszar też jest taki miękki powiedzmy i też ludzie są bardziej empatyczni chyba. I jeszcze to są kobiety, więc komunikacja jest dobra.

PK: Ale też między konkurencją?

B: Właśnie dziewczyna z [nazwa] zapytała mnie o ten raport online, jak się spotkałyśmy na jakiejś konferencji. [...] Znaczą, bez szczegółów, ale jakoś tam sobie pomagamy, jeśli ktoś ma wątpliwości. [w. 8]

Organizatorzy konkursu mają możliwość uwypuklania pewnych idei i standardów. Podają kategorie, za pomocą których myśli się, mówi i ocenia raporty. Co więcej, zgromadzenie w jednym miejscu wszystkich twórców raportów, pod pretekstem wręczenia nagród, daje możliwość nawiązania relacji, które mogą się przełożyć na współpracę i transfer wiedzy. Na tym jednak nie kończą się możliwości wpływania tego konkursu na rzeczywistość.

Twórczyni raportów spytana o to, jak wyglądałoby jej zdaniem raportowanie, gdyby nie było tego konkursu, powiedziała, że poziom byłby słabszy:

B: [...] pewnie byłby słabszy poziom, no bo też nie byłoby takiej presji, że musisz się do kogoś porównać i, że no tę nagrodę możesz dostać. Ale to, co jeszcze jest wartością to, że jest biblioteka raportów wszystkich, które tam były zgłoszone. Więc jeśli ktoś się interesuje raportami, no to sobie tam wejdzie i znajdzie różne raporty, w tym moje. [w. 8]

Porównywanie się z innymi, które konkurs wymusza, wytwarza presję, i w efekcie przekłada się na większy wysiłek. Dochodzi do tego element rywalizacji i wyróżnienia. Oprócz takiego, stworzonego przez ramy konkursu, porównywania raportów, efektem konkursu jest baza raportów. Są zebrane i udostępnione na stronie internetowej konkursu, z podziałem na lata i branże. Daje to możliwość łatwego dostępu, przeglądania, czerpania pomysłów na rozwiązania.



PK: Korzystasz z tej ich biblioteki?

B: Tak, tak. Na przykład teraz, jak przygotowuję raport, to sobie patrzę właśnie, co tam inne banki szczególnie robią. [w. 8]

Przez „co banki dokładnie robią” rozumieć należy przede wszystkim formę komunikowania działań CSR.

Raporty Społeczne, jak i inne konkursy z tego obszaru, dają wskazówki, co tworzący raporty mają robić. Chociaż FOB nie podaje dokładnej informacji, które obszary wymagają zmian, to twórczyni raportu stara się domyślić, czego eksperci, członkowie jury, oczekują. Wskazówka są uzasadnienie i to, jakiego rodzaju raporty zostały ocenione.

[...] rozumiem, że wskazuje firmom pewne dobre tendencje, no bo zawsze jest uzasadnienie, za co raport został wyróżniony. Za co został nagrodzony. Żeby dla innych to był jakiś przykład, no co dobrego jest w tym raporcie, na co warto zwrócić uwagę, może co wziąć dla siebie. [w. 10]

Nagrody takie jak Raporty Społeczne wpływają na działania członków nagradzanego środowiska, ale także mają swój udział w tym, kto wchodzi w skład tego pola organizacyjnego. Każdy konkurs wyklucza – zawsze skierowany jest określonego grona potencjalnych uczestników. Oczywiście jest, że nie każdy może uczestniczyć w każdym konkursie, a często organizatorzy dość precyzyjnie określają, jakie warunki należy spełnić, aby móc starać się o nagrodę. Mówią, kogo ta rywalizacja dotyczy, a kto nie będzie brany pod uwagę. Proces zakreślania granic dotyczy także omawianego tutaj konkursu: to konkurs dla przedsiębiorstw publikujących tzw. raporty społeczne, co stanowi zbiorczą nazwę dla raportów z zakresu zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności biznesu, ochrony środowiska i zaangażowania społecznego.

Analiza tego przypadku pokazuje, że zawężanie grona potencjalnych uczestników odbywa się nie tylko poprzez formalne kryteria. Istnieją też inne granice powodujące, że pewne podmioty uważają, że to nie jest konkurs dla nich. Kontrastuje to z wielokrotnie wyrażanym wśród członków tego środowiska poczuciem ciasności pola organizacyjnego. Konkurs przyczynia się zatem do poszerzania pola CSR, chociaż w najmniejszym stopniu o same przedsiębiorstwa i osoby zarządzające w nich CSR-em. Jest to ciekawe tarcie pomiędzy próbami poszerzania pola organizacyjnego za pomocą nagrody i wykluczającym charakterem konkursu.

Regulamin określa bardzo szeroko, jakie raporty mogą być zgłaszane do udziału. Organizatorzy twierdzą, że zgłaszane są prawie wszystkie powstające raporty, o których wiedzą. W edycji konkursu z 2014 roku wpłynęło ponad trzydzieści raportów; jedno przedsiębiorstwo zdecydowało się nie wysłać swojego raportu na konkurs. Pojawiały się również komentarze, że wiele innych przedsiębiorstw „coś tam robi” [w. 11], czyli publikuje dane pozafinansowe, jednak jakość tych raportów nie jest wystarczająco dobra, aby firmy chciały zgłaszać się do konkursu. Sugerowałyby to, że wykluczający charakter konkursu nie polega na wąskich kryteriach uczestnictwa narzuconych przez organizatorów. Zgłaszać mogą się organizacje biznesowe i niebiznesowe, niezależnie od wielkości, a raport może dotyczyć różnych aspektów odpowiedzialności społecznej: ochrony środowiska, społecznej odpowiedzialności, zaangażowania społecznego, zrównoważonego rozwoju. Zawężające jest jedynie to, że raport musi być niezależną publikacją i ma być zgłoszony przez pracownika danej organizacji, a nie na przykład agencję PR. Forma i treść publikacji mogą być dowolne, nie narzuca się stosowania żadnych standardów raportowania. Fakt, że jedynie trzydzieści raportów bierze udział w konkursie, wynika raczej z tego, co w ramach środowiska, które aktualnie tworzy ten konkurs, postrzegane jest jako *dobry* raport społeczny. Stworzenie pełnoprawnego, dobrego raportu wymaga z kolei dość dużego wysiłku, na który decydują się przede wszystkim organizacje posiadające dużo zasobów. Sam FOB przyznaje, że stworzenie raportu społecznego ich organizacji było dla nich dużym wyzwaniem.

Według Bolesława Roka, eksperta biorącego udział w rozwoju CSR w Polsce, najbardziej zaangażowanych i świadomych uczestników pola jest około kilkuset osób.

[...] myślę, że ten core CSR dalej został na poziomie kilkuset osób. Ci, którzy rozumieją, że to jest coś więcej, niż takie zwykłe zaangażowanie społeczne. Natomiast ten CSR w szerokim rozumieniu, jako takie cokolwiek, no to, to są pewnie setki tysięcy ludzi, którzy coś o tym wiedzą, słyszały, piszą. [w. 17]

Zatem oprócz wąskiego grona, jest też szerszy, wielokrotnie liczniejszy krąg ludzi związanych ze społeczną odpowiedzialnością. Osoby zarządzające CSR-em w firmach, które biorą udział w głównych konkursach i rankingach, należą do rdzenia. Środowisko CSR to jednak

nie tylko oni. Jak powiedziała mi jedna z członkiń tego węższego grona, zapytana o to, kogo ma na myśli, kiedy mówi o środowisku CSR-owym:

PK: Jak mówisz o środowisku CSR-owym, to kogo masz na myśli?

B: Jacyś tam zarządzający CSR-em, tacy jak pan Rok, czyli naukowcy, NGO-sy też, firmy doradcze. [w. 8]

W dokumentach dotyczących konkursu, oraz podczas gali, reprezentowane były wymienione tutaj grupy składające się na środowisko CSR. Naukowcy znajdowali się w składzie jury nagrody głównej, zabierali głos w dyskusjach. Firmy doradcze zarówno wspierają organizacje w pisaniu raportów, jak i audytują raporty i inne działania CSR. Dwie z tych firm są współorganizatorami konkursu. Organizacje pozarządowe, które pojawiają się w raportach jako partnerzy, nie były widoczne podczas samego spotkania i wręczenia nagród. Ich rola w CSR ma być jednak bardzo ważna:

[...] jak robisz coś CSR-owego, to jest dobrze z partnerem społecznym to zrobić, on ma wiedzę, co jest w danym środowisku. My bardziej działamy w oderwaniu od realnych problemów, więc teraz jest też taki trend, żeby angażować partnerów społecznych. No i to jest fajne, są różne punkty widzenia i taka współpraca jest wielostronna. [w. 8]

Według subiektywnego odczucia uczestników tego środowiska środowisko CSR jest niewielkie. Podczas spotkań takich jak Raporty Społeczne, czy inne wydarzenia dotyczące CSR, odnosi się wrażenie, że spotyka się te same osoby. Liczne więzi łączące uczestników i niewielkie grono ekspertów powodują, że bezstronność konkursu Raporty Społeczne poddawana była w wątpliwość:

No w ogóle to środowisko CSR-owe jest małe i ciągle się te nazwiska w różnych miejscach powtarzają, wiesz tych ekspertów. Więc podejrzewam, że tak może być, że w jednym konkursie są ci sami oceniający co w innych na przykład.

[...] to środowisko jest małe, to nigdy nie wiadomo, co wynika z jakichś znajomości, na przykład, nie wiem, są firmy zrzeszone w partnerstwie z FOB-em, no wiadomo, że wtedy FOB lepiej zna tych ludzi, którzy te raporty wysyłają. I też ma ich szerszy obraz, nie tylko wie, co jest w ra-

porcie, ale ogólnie, co się dzieje w firmie. To może wpływać na ocenę. No nie jest to takie zupełnie obiektywne. [w. 19]

Wrażenie ciasności tego pola oraz gęstości powiązań między jego członkami także rzuciło mi się w oczy, chociaż nie jestem jego członkiem – w przeciwieństwie do autorki powyższej wypowiedzi, która zajmuje się zarządzaniem CSR i raportowaniem społecznym od wielu lat w ramach swojej pracy zawodowej. Kilka moich obserwacji dotyczących przetasowań personalnych pozwala to opisać. Osoba pracująca w FOB przechodzi do przedsiębiorstwa i zaczyna zajmować się w niej CSR-em, i jej raport społeczny wygrywa w konkursie. Zmienia się współorganizator konkursu, z PwC na Deloitte, ponieważ Irena Pichola, która jest jednocześnie członkinią zarządu FOB, przeszła wraz ze swoim zespołem z PwC do Deloitte. Profesor Bolesław Rok, założyciel FOB, był uczestnikiem debaty oksfordzkiej poprzedzającej ceremonię wręczenia nagród, i jest też twórcą czołowego rankingu dla tego środowiska. Respect Index – przedstawiany w gronie kilku najważniejszych wyróżnień CSR – stworzony został przez dr. Tomasza Wiśniewskiego, który zasiada w jury konkursu Raporty Społeczne. Przedstawiony został tutaj jedynie luźny szkic powiązań, który zaobserwowałem jako tymczasowy obserwator tego środowiska, nieuczestniczący aktywnie w jego działaniach. Dla osoby znajdującej się przez dłuższy czas wewnątrz tego środowiska liczba dostrzeganych powiązań jest dużo większa. Jak to określiła inna rozmówczyni, powoduje to pewne problemy, ponieważ są oni „w zamkniętym kręgu i [mówią] do tej samej publiczności, tymi samymi słowami” [w. 16].

Osoby organizujące konkurs wydają się dostrzegać problem zamkniętego kręgu, dlatego starają się poprzez konkurs docierać do nowych osób i włączać je w środowisko. W tym celu galę wręczenia nagród zamieniono w konferencję, która ma otwarty, inkluzywny charakter; nie jest, jak wcześniejsza formuła gali, skierowana tylko do uczestników konkursu.

B: Znaczący, gala była mniej merytoryczna. No bardziej się tam wypowiadało samo jury, tam gadało i tak dalej. Także było mniej osób, bo około pięćdziesięciu. Nie była to konferencja *stricte* otwarta, to było pięćdziesiąt osób, no to samych organizatorów trochę, tych zwycięzców trochę. Nie był to event otwarty, tak. W tej chwili on jest całkowicie otwarty, bezpłatny, no i mówię, przychodzą tam osoby po prostu bardzo

różne. W tym roku, mam wrażenie, że było bardzo mało firm w stosunku, takich większych firm, były też NGO, tak że no ludzie nowi, agencje, które na przykład robią dla firm, czy też myślą o tym, żeby robić albo zachęcać firmy do raportowania. Więc ta konfiguracja jest różna. I to ma też plus, bo trochę wychodzimy spoza tego światka tego zasiedzia-łego, znanego i tak dalej. I to wydaje mi się, że to jest pozytywne, takie misyjne w takim sensie, no my jesteśmy organizacją pozarządową, więc dla nas to ma też znaczenie, że to jest jednak otwarte. [w. 10]

Oprócz zmiany charakteru spotkania do poszerzania pola organi-zatorzy wykorzystują możliwość tworzenia nowych kategorii i powo-ływania jury. Powstały na przykład nagrody Ministra Gospodarki i Nagroda Dziennikarzy. Te kategorie konkursowe pozwoliły, z różnym skutkiem, zainteresować dziennikarzy działaniami środowiska oraz, z większym skutkiem, zaangażować pracowników Ministerstwa i przy-bliżyć ich do własnego pola.

Zwycięzcy nagrody Ministra Gospodarki wyraźnie odczuła, że dzięki zaangażowaniu w konkurs firma została członkiem środowiska CSR-owego; jak to wyraziła, „zaistnieliśmy na szerszym runku CSR”, to był nasz „CSR-owy coming out” [w. 11]. Jest to szczególnie ważne dla tej firmy, gdyż jej działania w obszarze społecznej odpowiedzialności są przede wszystkim lokalne. Dzięki konkursowi wiele osób spoza re-gionu dowiedziało się o nich. Był to więc ważny efekt „komunikacyjny i wizerunkowy” [w. 11]. Po konkursie zostali na przykład poproszeni o zaprezentowanie skrótu raportu w Ministerstwie Gospodarki. Jed-nym z aspektów wypłynięcia na szersze wody było nawiązanie kon-taktu, i w efekcie współpracy, z innymi przedsiębiorstwami raportu-jącymi z ich branży. W nawiązywaniu kontaktów i współpracy ważną rolę odegrała osoba zaangażowana w organizację konkursu jako czło-nek jury. Powołanie nagrody dziennikarzy w ramach konkursu FOB miało na celu, pośrednio, promowanie raportów społecznych wśród in-westorów i społeczeństwa w ogóle. Sukces jest jednak połowiczny, jak wnioskować można z wypowiedzi organizatorki:

[...] jury dziennikarskie mnie zasmuciło z kolei w tym roku, bo tylko cztery osoby przyszły na samo posiedzenie. Ja rozumiem, no to jest troszeczkę, to są, że tak powiem inni ludzie, w tym sensie, że no jednak dla wielu z nich CSR nie jest tym tematem, top tematem codziennym. Piszą o różnych sprawach społeczno-gospodarczych, no bo taki był ten nasz

tutaj tryb wyboru, żeby to byli dziennikarze, no coś tam jednak znający się lub interesujący się tematem. No bo to jest w ogóle bardzo, bardzo trudna sprawa, żeby zainteresować dziennikarzy. [w. 10]

Mimo że członkowie tego jury nie stawili się licznie na obradach, organizatorzy i tak uważają nagrodę dziennikarską za sukces. FOB zaczynał od warsztatów czytania raportów dla dziennikarzy, jednak zgłoszeń było zbyt mało, i dopiero po kilku nieudanych próbach wymyślono, żeby włączyć pracowników mediów do konkursu: „I potem wpadliśmy na pomysł, żeby zrobić jury dziennikarskie po prostu, żeby tak ich zmusić trochę” [w. 10]. W edycji konkursu w 2014 roku brało udział dziesięciu dziennikarzy, choć nie aż tak aktywnie, jak tego życzyliby sobie organizatorzy. Jeden z członków jury dziennikarskiego, pracownik agencji prasowej, potwierdził, że pisanie o CSR jest, w przypadku jego pracy, trudne, gdyż tematy społecznej odpowiedzialności nie są najlepszym materiałem na codzienne depesze [w. 32]. On jednak stawiał się na obradach jury. Organizatorzy widzą, że zaangażowanie dziennikarzy w nagrodę przynosi pozytywne skutki: „jeśli chodzi o połowę członków jury, to można liczyć na to, że po dostaniu informacji prasowej z wynikami, puszcza to dalej” [w. 10].

Finał konkursu Raporty Społeczne jest dobrym przykładem na to, jak konkurs może być „wydarzeniem konfigurującym pole”. Podczas takich spotkań różni członkowie pola mają okazję spotkać się i nawiązać współpracę, tak jak w przypadku laureatów Nagrody Ministra Gospodarki, którzy zaproszeni zostali na ministerialne posiedzenie zespołu do spraw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Obecna formuła konkursu pozwala też mniej zaawansowanym, posiadającym słabszą pozycję uczestnikom, nawiązać relację z tymi zasiedziałymi i doświadczonymi.

[...] osoby doświadczone i mniej doświadczone, które szukają trochę bardziej doświadczenia, tak. Bardziej przyciąganie ludzi, którzy na przykład mogą z tych raportów korzystać, bo na przykład NGO-sy myślę, że mogą. To jest ważna grupa. Takie, które chcą dotrzeć do firm, zainteresować swoimi projektami, zdobyć fundusze, tak. No w tym momencie NGO-sy mogą zwracać uwagę, co dla firm jest ważne, no bo tam przecież firma musi wpisać swoją misję, strategię, na co daje jakieś fundusze z tej dziedziny zaangażowania społecznego. Tak że to takie próby dotarcia do różnych grupy interesariuszy. I też takie jakby wzmocnie-

nie merytoryczne trochę tych, którzy myślą o raportowaniu, bardziej dzielenie się takim doświadczeniem. [w. 10]

Organizacje pozarządowe mają szansę zdobyć fundusze na swoją działalność, na przykład dzięki temu, że raporty zawierają informacje o rodzaju zaangażowania poszczególnych przedsiębiorstw, a podczas finału można spotkać się bezpośrednio z osobami, które za te działania w firmach odpowiadają.

Konkurs nie tylko poszerza pole, włącza nowych członków w swoje granice, ale także wpływa na relacje między uczestnikami. Nawiązywanie relacji współpracy nie ogranicza się jedynie do wydarzeń związanych z nagrodami. Podobne funkcje mogą pełnić także zwykłe konferencje, spotkania branżowe, targi. Tym, co odróżnia finały konkursów, czyli wydarzenia, podczas których wręczane są nagrody, jest moc ustalania hierarchii w ramach pola. Konkurs eksponuje wybranych członków pola z komentarzem „oni są najlepsi”. Konkurs podsyca emocje i rywalizację – pod tym względem nie jest to zwykłe spotkanie branżowe. Jak przyznała jedna z uczestniczek, jej środowisko lubi rywalizować:

Lubimy rywalizować. Jesteśmy pierwsi na rynku. I dla biznesu to jest ważne, żeby mieć nagrody. Spotykamy się z innymi firmami, oni mówią „o byliście najlepsi, następnym razem my będziemy”. [w. 16]

Konkurs powoduje, że pewne raporty i ich twórcy stają się ważniejsi niż inni. Jury jednocześnie uzasadnia swoją decyzję, co ma na celu zwrócenie uwagi autorów i innych członków pola na wybrane tylko aspekty; takie zawężenie wzmacnia przekaz.

Konkursy, rankingi, badania, których rezultatem jest wyróżnienie, oceniają lub mierzą wybrane cechy czy aspekty działalności, jednak sam przyznany tytuł jest skrótowy i uruchamiający skojarzenia o wyjątkowości nagrodzonego w dużo szerszym zakresie, niż tylko ten oceniany lub mierzony. Nagrodzone raporty są „najlepszymi raportami”, a firmy, które znalazły się w rankingu „Dziennika Gazety Prawnej” czy w Respect Index są „odpowiedzialnymi przedsiębiorstwami”, chociaż same wyróżnione przedsiębiorstwa w praktyce wcale nie muszą odpowiedzialnie się zachowywać. Można sobie także wyobrazić sytuację, że nagradzany jest raport, który pod względem komunikacji świetnie podaje dane pozafinansowe, ale same dane (lub informacje, które nie

zostały ujawnione) świadczą, że przedsiębiorstwo nie zachowuje się odpowiedzialnie społecznie. Zwróciła na to uwagę jedna z uczestniczek konkursu.

Trzeba pamiętać, że sam raport nie jest miernikiem tego, czy firma zachowuje się odpowiedzialnie. Żeby dobrze to ocenić, trzeba być tam zatrudnionym lub długo współpracować. [...] Raport jest swojego rodzaju laurką, którą sobie przedsiębiorstwo wystawia. [...] Dlatego może się zdarzyć, że jest przedsiębiorstwo, które nie jest pozytywnie kojarzone, a tutaj się okazuje, że pojawia się jakaś nagroda. [w. 11]

Podczas jednego z posiedzeń komisji konkursowej odbyła się<sup>14</sup> burzliwa dyskusja. Oceniając pewien raport, jeden z jurorów jako argument przeciwko niemu wysunął dużą liczbę skarg od konsumentów na tę firmę. Biorący udział w obradach jury prezes Federacji Konsumentów miał pokazać, że na działania danego przedsiębiorstwa ma liczoną w setkach liczbę skarg. Problemem było tarcie między tym, że w konkursie sprawdzane jest jedynie, czy zostały zastosowane zasady tworzenia takich raportów, a tym, że wiedza na temat działalności danej firmy może dyskredytować ją w oczach osób, którym zależy na rozwoju odpowiedzialnego społecznie podejścia w działaniach przedsiębiorstw. Narodził się problem natury etycznej: co zrobić z wiedzą, jaką mają członkowie jury na temat ocenianych przedsiębiorstw (a dokładniej przedsiębiorstw, których raporty mają oceniać). Ustalono, że takie kwestie powinny być podnoszone na posiedzeniach, ale konkurs dotyczy jednak warsztatu tworzenia dokumentu. Jak powiedziała jedna z organizatorek, jest to konkurs na „Sztukę sporządzenia takiej publikacji [...] I stąd jest takie hasło konkursu. Konkurs Raport Społeczny – Nagroda za najlepiej sporządzony raport” [w. 10]. Taka perspektywa pozwala zdystansować się do realnej etyczności i rzeczywistej odpowiedzialności społecznej poszczególnych firm. Pomaga to rozwiązać ewentualne problemy moralne osób nagradzających, które muszą oceniać publikacje przedsiębiorstw, z których działalnością oraz skutkami tej działalności na społeczeństwo mogą się nie zgadzać, jak w przypadku firm tytoniowych czy browarów.

---

<sup>14</sup> Według relacji osoby obserwującej to posiedzenie.



\*\*\*

W opisywanym w tym rozdziale konkursie nagradzane są raporty społeczne publikowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. W konkursie udział biorą przede wszystkim największe spółki giełdowe – nagroda za raport społeczny pojawiała się w wielokrotnie w zestawieniach nagród zdobywanych przez spółki z indeksu WIG30. Zdecydowałem się na zaprezentowanie w książce tego rozbudowanego studium przypadku nie ze względu na popularność tej nagrody w danej populacji, lecz dlatego, że na tym przykładzie można obserwować tworzenie się nowego pola organizacyjnego. Polem, w które uzyskujemy tutaj wgląd, są organizacje i jednostki zajmujące się społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Analiza działań związanych z nagradzaniem najlepszych raportów społecznych pokazała, że jest to dość młode pole organizacyjne, w trakcie kształtowania się. Konkurs na najlepszy raport społeczny ma swój wkład w kształtowanie się tego pola poprzez popularyzację i eksponowanie pewnych rozwiązań oraz ułatwianie przepływu informacji między uczestnikami tego pola. Dodatkowo, konkurs podejmuje próby poszerzania pola organizacyjnego o nowe grupy, na przykład o dziennikarzy, przedstawicieli administracji publicznej czy giełdy papierów wartościowych. Innym ważnym elementem konkursu jest promowanie raportów społecznych jako narzędzia CSR. Nagroda za najlepiej sporządzone raporty społeczne nagłaśnia postulat nowego pola organizacyjnego oraz to pole konfiguruje. Jest to przykład pokazujący, że nagrody mogą mieć emancypacyjny charakter. Pozwalają nowym, mniej słyszalnym postulatom i mniej wpływowym grupom, wytworzyć dla siebie prestiż i widzialność.



---

## DYSKUSJA

---

### Wyjście poza „sprzedaż” nagród

---

Zdobycie nagrody przynosi korzyści, dlatego chętnie ją przyjmujemy. W świecie biznesu wyróżnienie może przełożyć się na zwiększoną sprzedaż, gdy postrzegana jakość danego produktu, usługi czy marki rośnie. Także w przypadku nagradzania ludzi przyrost prestiżu może mieć finansowe skutki, na przykład w postaci lepszej oferty pracy. Równie ważne i motywujące do ubiegania się o wyróżnienia mogą być również aspekty emocjonalne. Interesująca mnie wysoka podaż nagród byłaby zatem naturalną odpowiedzią rynku na duży popyt. Jest to jednak bardzo specyficzny rynek, gdyż transakcje są zawoalowane. Aby dana nagroda była postrzegana jako nagroda właśnie, musi być prezentowana jako merytokratyczna, a nie jako produkt, który można zakupić niezależnie od osiągnięć.

Przedstawione studium przypadku Gazel Biznesu pokazuje, że organizatorzy mogą stworzyć z nagradzania źródło przychodów bez pobierania opłat od uczestników. Wydawca zarabia dzięki modelowi biznesowemu, w którego centrum znajduje się zaoferowanie przedsiębiorcom wyróżnienia, czyli wartości symbolicznej i networkingowej. Możliwość sprzedaży pakietów sponsorskich i własnych produktów, w tym głównie prenumeraty dziennika ekonomicznego, jest wystarczająco atrakcyjna biznesowo. Dlatego organizatorzy nie zdecydowali się na pobieranie opłat od przedsiębiorców. Są jednak tacy organizatorzy nagród, którzy każą płacić uczestnikom.

Finansowy aspekt współczesnych nagród biznesowych budzi kontrowersje. Co jakiś czas dziennikarze wpadają na trop „nieuczciwych nagród”, czyli takich, które są „kupowane”. Także wiele osób ze świata biznesu, z którymi rozmawiałem o nagrodach, spontanicznie podejmowało wątek płatności za nagrody z intencją ujawnienia mi tajemnicy, która *de facto* jest tajemnicą poliszynela. To, że pewne organizacje i osoby są gotowe wpływać na wynik postępowań konkursowych, w tym używając przekupstwa, nie jest zjawiskiem nowym. Nowe jest natomiast pojawianie się przedsięwzięć, których model biznesowy opiera się właśnie na zaspokajaniu potrzeby uzyskiwania nagród przez ludzi i organizacje.

Opłaty związane z nagrodami są dobrym tematem na materiał dziennikarski, gdyż łatwo je przedstawić w aurze skandalu. Stało się tak w przypadku notki prasowej zatytułowanej *Płacą za bycie Fair Play*<sup>1</sup> [A23]; opisano w niej gminę, która za pierwszy etap udziału w konkursie zapłaciła 4650 złotych, a za przejście do drugiego etapu 2100 zł. Pewien poseł skrytykował takie postępowanie jako próbę oszustwa, ponieważ gmina chciała pochwalić się osiągnięciem (nagrodą Fair Play), którego nie *zdobyła*, tylko za które *zapłaciła*. Takie postępowanie przedstawione zostało również jako niegospodarność. Inny artykuł, tym razem w formie dłuższego reportażu w „Tygodniku Powszechnym”, prezentuje wyniki śledztwa dziennikarskiego w sprawie konkursu Perły Medycyny. Autorzy przytoczyli fragment regulaminu informujący, że zdobycie nagrody jest gwarantowane jako element odpłatnego pakietu promocyjnego.

„Organizator zobowiązuje się w ramach pakietu promocyjnego: (...) zapewnić uzyskanie nagrody w konkursie w postaci złotej, srebrnej lub brązowej statuetki Perła Eskulapa 2013, zapewnić Uczestnikowi wyróżnienie w konkursie w postaci dyplomu”. Pod warunkiem jednak, że (według paragrafu 5.) uczestnik pokryje koszty „pakietu promocyjnego” w wysokości 8600 zł netto, czyli 10 578 zł brutto<sup>2</sup>. [A24]

„Tygodnik Powszechny” zauważa, że dziesiątki placówek medycznych szczyci się posiadaniem statuetek Ogólnopolskiego Konkursu

<sup>1</sup> Portal Wielkopolski Wschodniej (2013). *Płacą za bycie Fair Play*, *Portal Wielkopolski Wschodniej*, [http://www.lm.pl/aktualnosci/informacja/92083/placa\\_za\\_bycie\\_fair\\_play](http://www.lm.pl/aktualnosci/informacja/92083/placa_za_bycie_fair_play) [dostęp: 11.11.2015].

<sup>2</sup> Olszewski, M. i Dziekoński, J. (2014). Śledztwo Tygodnika: Jak kupić prestiżową nagrodę medyczną? *Tygodnik Powszechny*, <http://tygodnik.onet.pl/kraj/sledztwo-tygodnika-jak-kupic-prestizowa-nagrade-medyczna/2e3k6> [dostęp: b.d.].

Perły Medycyny i podsumowuje ten konkurs słowami: „szkoda, że są to perły fałszywe”. Artykuł ten zainspirował innego dziennikarza do sprawdzenia, jak funkcjonują nagrody i wyróżnienia, takie jak Laur Konsumenta, Teraz Polska, Rzetelna Firma, Rzetelni dla Biznesu, wspomniane już Przedsiębiorstwo (i gmina) Fair Play. Wszystkie te certyfikaty działają, jak pisze dziennikarz, na zasadzie „wystarczy zapłacić”. Zauważa, że „Oczywiście w biznesie jest to wiadome – i nikt tam już poważnie nie traktuje wszystkich odznaczeń. Ale jako klienci powinniśmy być tego bardziej świadomi – i jeśli przy wyborze produktu lub firmy kierujemy się certyfikatami wiszącymi na ścianie przy wejściu, lepiej zastanowić się nad tym dwa razy”<sup>3</sup> [A25]. Autor artykułu stwierdzając, że w „biznesie jest to wiadome” oraz, że „nikt poważnie już nie traktuje wszystkich odznaczeń” relacjonuje prawdopodobnie opinie swoich informatorów. Zgadza się to także z deklaracjami, jakie sam usłyszałem w trakcie badań.

Szczególną kategorią wyróżnień gospodarczych są godła promocyjne. Regułą jest, że w procesie zdobywania takiej odznaki zawsze pojawia się opłata. W zbiorze ośmiu najpopularniejszych polskich godeł promocyjnych sześć informuje o opłatach w swoich regulaminach, a z pozostałymi dwoma również wiążą się opłaty, chociaż regulaminy tych konkursów nie są dostępne lub przemilczają kwestię opłat. To właśnie te laury krytykowane są w mediach. Czytając doniesienia prasowe, można odnieść wrażenie, że wszystkie konkursy gospodarcze polegają na kupczeniu wyróżnieniami. W rzeczywistości tylko niewielki procent organizatorów pobiera jakiegokolwiek opłaty; co więcej, istnienie cennika nie powoduje, że dana nagroda jest nieuczciwa.

Chciałem tu przytoczyć historię związaną z godłem promocyjnym, której finał odbył się w sądzie pracy<sup>4</sup>. Przykład ten dobrze ilustruje problematyczność tej formy wyróżnień. Głównym bohaterem jest młody pracownik agencji public relations, który został zwolniony z pracy, gdyż zgłosił klienta agencji do programu godła promocyjnego, ale nie do-

<sup>3</sup> Wąsowski, M. (2014). „Prestizowe” nagrody Perły Medycyny okazały się zwykłym oszustwem. Co z innymi słynnymi nagrodami dla firm? *NaTemat*, <http://natemat.pl/89525,prestizowe-nagrody-perly-medycyny-okazaly-sie-zwyklym-oszustwem-wystarczylo-za-nie-zaplacic-co-z-innymi-slynnymi-nagrodami> [dostęp: 15.09.2016].

<sup>4</sup> W opisywaną historię byłem pośrednio zaangażowany: zostałem poproszony o przedstawienie na potrzeby postępowania procesowego opinii o godłach promocyjnych.

czytał umowy i regulaminu, które mówiły, że w przypadku zwycięstwa nagrodzona firma zobowiązana jest wnieść opłatę, ponad 20 tysięcy złotych. Zarówno po stronie agencji, jak i klienta, nikt nie zdawał sobie sprawy z konieczności opłaty, aż do chwili, kiedy zostali poinformowani przez organizatora, że zgłoszona przez nich marka zdobyła tytuł. Do zwolnienia doszło, ponieważ opłata ta nie była uwzględniona w budżecie.

Linia obrony zwolnionego pracownika (na tyle, na ile udało mi się poznać), a raczej oskarżenia w sądzie pracodawcy za niesłuszne zwolnienie, była taka, że pracownik miał niedostateczny nadzór. Według prawnika reprezentującego zwolnionego, doświadczony menedżer PR powinien był wiedzieć – w przeciwieństwie do zwolnionego młodego stażem pracownika bezpośrednio odpowiedzialnego za zgłoszenie do konkursu – że regułą w tego typu programach jest funkcjonowanie opłat. Przełożony powinien był zatem odpowiednio zareagować. Przeprowadzona przeze mnie analiza pokazała, że wszystkie godła promocyjne uznawane za najbardziej wpływowe (wg raportu PwC), wymagają opłat od wszystkich uczestników lub tylko od nagrodzonych. Powszechną praktyką jest też zastrzeganie sobie przez organizatora możliwości zmiany liczby kategorii i przypisania uczestników do tych kategorii. To z kolei w literaturze przedmiotu od dawna prezentowane jest jako furtka do nagradzania jak największej liczby klientów, aby spełnić ich oczekiwania (Peterson, Wilson i Brown, 1992). Dokładna procedura i metodologia wyłaniania zwycięzców nigdy nie są upubliczniane z detalami, które pozwoliłyby wyrobić sobie zdanie na temat ich rzetelności. Dodatkowo, w tym konkretnym przypadku sama agencja chwaliła się zestawem nagród, które zostały jej przyznane, z czego większość wymagała wniesienia przez nich opłat. Moje wnioski potwierdzały argument prawnika, że opłaty w przypadku godeł promocyjnych są nie tylko powszechne, ale są wręcz podstawą tego modelu biznesowego.

Programy, których celem jest przyznawanie godeł promocyjnych, są zbiorem modeli biznesowych o zbliżonej konstrukcji. Oferują one przedsiębiorstwom prawo do wykorzystywania, w celach marketingowych i promocyjnych, znaku potwierdzającego wyjątkową jakość lub inną wyróżniającą się cechę danej marki lub produktu<sup>5</sup>. Wyłanianie

<sup>5</sup> Są to zarejestrowane znaki towarowe, takie jak np. znak „Teraz Polska”.

marek i produktów, które będą posługiwać się danym znakiem, odbywa się w formie konkursu, badania konsumenckiego, plebiscytu czy procesu certyfikacji. Opłaty przyjmują formę opłaty rejestracyjnej (tzw. *pay to play*, wnosi każdy uczestnik) i opłaty licencyjnej za prawo do wykorzystywania godła promocyjnego (wnoszą tylko wyłonieni laureaci<sup>6</sup>). Sednem tego modelu biznesowego jest zaoferowanie klientom, czyli uczestnikom konkursu, wartości, która może przełożyć się na wymierne korzyści biznesowe. Takiej wartości, za którą klienci będą w stanie zapłacić określoną sumę (od kilku do kilkudziesięciu tysięcy złotych). Zestawienie rodzaju i wysokości opłat w konkursach o godło promocyjne znajduje się w tabeli 8.

Chociaż model biznesowy oparty na opłatach wnoszonych przez uczestników nie jest jedynym, jaki pozwala organizatorom czerpać korzyści finansowe<sup>7</sup>, to w powszechnym odbiorze rzucił się cieniem na postrzeganie wszystkich nagród i wyróżnień. Odbiorcy nagród, szczególnie pracownicy działów PR i marketingu, przypisują konieczność „zapłacenia za nagrodę” nawet tym konkursom, z którymi w rzeczywistości nie wiążą się żadne opłaty. Ilustracją tego wniosku może być przykład uczestniczki mojego badania (pracowniczka zespołu PR w jednej ze spółek WIG30), którą poprosiłem o przesyłanie mi ofert konkursowych, jakie do niej trafiały, i własnego do nich komentarza. Z żadnej z otrzymanych e-mailem ofert respondentka nie skorzystała, i chociaż nie czytywała się w treść przesyłanych do niej informacji, to zakładała, że „gdzieś tam trzeba będzie zapłacić”.

Istnienie tej bezrefleksyjnej podejrzliwości sprawia, że jednym z ważnych zadań organizatorów całkowicie bezpłatnych konkursów jest dotarcie do potencjalnych uczestników i pokonanie ich sceptycyzmu. Jak pokazują doświadczenia organizatorów Gazel Biznesu, nie jest to łatwe, bo odbiorcy oferty konkursowej wiedzą, że opłaty bywają zawoalowane. Niektórzy, jak moja respondentka, nawet jeśli nie widzą nigdzie cennika, nie przystępują do konkursu, gdyż zakładają, że opłaty są gdzieś ukryte i wypłyną później. Z kolei jeśli ktoś zacznie już rozważać

---

<sup>6</sup> W przypadku niektórych programów, regulamin zobowiązuje uczestników do wykupienia licencji, jeśli zgłoszony przez niego produkt lub marka zostanie laureatem.

<sup>7</sup> Źródła przychodów też są różne – dwa główne to sponsorzy i uczestnicy konkursów. Godła promocyjne wyróżnia się jako oddzielną kategorię właśnie ze względu na to, że dostarczają one wartości głównie uczestnikom i opłaty pobierane od nich są źródłem przychodu. Sponsorom czy reklamodawcom, niewiele mogą zaoferować.

ubieganie się o daną nagrodę, nie poprzestaje na akceptacji stwierdzenia, że konkurs jest bezpłatny, lecz dopytuje organizatorów o odpłatność za inne elementy procesu<sup>8</sup>. Takimi dodatkowymi odpłatnymi elementami mogą być: bilety na galę wręczenia nagród, dyplomy, statuetki, licencje na wykorzystanie logotypu konkursu, raport z wynikami konkursu, publikacja.

Tabela 8. Opłaty w programach typu „godło promocyjne”

Nazwa godła promocyjnego	Rodzaje pobieranych opłat	Wysokość opłat
Złoty Produkt	Opłata licencyjna za prawo do wykorzystania znaku.	26 000 złotych
Teraz Polska	Opłata weryfikacyjna przy rejestracji	4000–15 000 złotych
Najlepszy Produkt	Opłata marketingowa przy rejestracji	300–400 złotych
	Opłata licencyjna za prawo do wykorzystania znaku	W regulaminie znajduje się informacja o opłacie licencyjnej, jednak szczegółowe warunki finansowe przedstawiane są tylko zdobywcom pierwszych miejsc. Wykorzystanie logo lub nazwy badania bez wykupienia licencji skutkuje obowiązkiem uiszczenia kary w wysokości 50 000 zł.
Laur Konsumenta/ Laur Klienta/ Odkrycie Roku	Opłata licencyjna za prawo do wykorzystania znaku	W regulaminie znajduje się informacja o opłacie licencyjnej, jednak szczegółowe warunki finansowe przedstawiane są tylko zdobywcom pierwszych miejsc.
SuperBrands	Opłata za członkostwo w klubie laureatów. Upoważnia m.in. do wykorzystania logo w komunikacji marketingowej, udziału w gali, publikację w katalogu.	35 000 złotych  Informacja o klubie znajduje się w regulaminie, jednak brakuje informacji o tym, że uczestnictwo jest odpłatne. Szczegóły członkostwa, w tym jego koszt, znajdują się w dokumencie rosyłanym laureatom.

<sup>8</sup> Take informacje uzyskałem od organizatorów badanych przeze mnie nieodpłatnych konkursów. W ich relacjach rozmowy ich pracowników informujących potencjalnych uczestników o możliwości wzięcia udziału w konkursie często przybierają formę przekonywania i upewniania, że uczestnikowi nie zostanie wystawiona faktura.



PremiumBrands	Opłata rejestracyjna	8900 złotych
	Opłata licencyjna za prawo do wykorzystania znaku wraz z pakietem promocyjnym laureata (m.in. udział w gali, statuetka)	8100 złotych
Top Marka	Brak regulaminu	Brak danych
Produkt Roku	Opłata za przekazanie raportu z badania	5000 złotych
Perły Rynku	Brak regulaminu	Brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie regulaminów najpopularniejszych konkursów<sup>9</sup> [A26].

Podejrzliwość i przekonanie o negatywnym wpływie opłat na rzetelność nagród ma swoje podstawy w konkretnych, odnotowanych w literaturze i przez uczestników moich badań kontrowersyjnych działaniach organizatorów, przede wszystkim godeł promocyjnych. Chęć maksymalizacji zysków i konstrukcja modelu biznesowego rodzą u administratorów pokusę powiększania liczby laureatów kosztem obiektywizmu. Odbywa się to na przykład przez dodawanie nowych lub modyfikacje istniejących kategorii, aby móc nagrodzić większą liczbę uczestników [A27].

Jak już wspomniałem, przekonanie o nierzetelności i komercjalizacji konkursów gospodarczych wzmacniane jest przez publikacje prasowe, które eksponują wątek odpłatności w celu dyskredytacji danych konkursów w oczach czytelników. W okresie trwania projektu badawczego monitorowałem media pod kątem informacji o nagrodach i wyróżnieniach. Nie licząc faktograficznych informacji o konkretnych nagrodach, pojawiały się wyłącznie artykuły przedstawiające nagrody biznesowe w złym świetle<sup>10</sup>. Głównym argumentem przeciwko nagro-

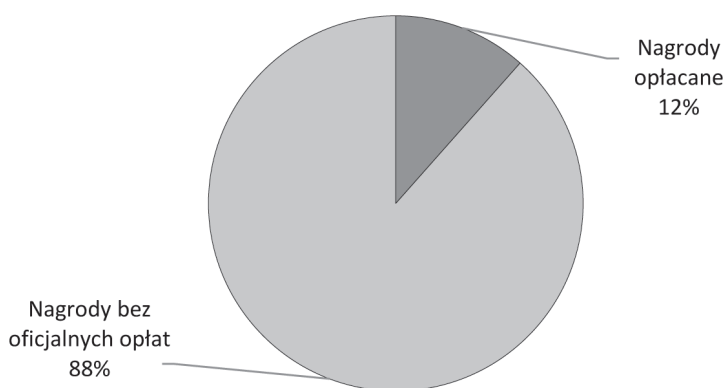
<sup>9</sup> Według regulaminów dostępnych na stronach internetowych organizatorów, stan na dzień 12 stycznia 2016 roku. Pod uwagę wzięte zostały godła ujęte w badaniu przeprowadzonym przez GFP Polonia dla AEGIS Media: <http://www.rp.pl/article/20140506/KULTURA/305069929> [dostęp: 12.01.2016].

<sup>10</sup> Nie uwzględniam tutaj nagród kulturalnych (literackich, filmowych, muzycznych, teatralnych); kontrowersje wokół tych nagród mają inne podłoże.

dzie, który miał ją „demaskować”, były właśnie opłaty. Poniżej podaję wybrane tytuły takich publikacji.

- **Płaca** za bycie *Fair Play*, „Portal Wielkopolski Wschodniej”, 09.12.2013. [A23]
- **Kup** swojej firmie *solidność*, „Puls Biznesu”, 22.08.2013.
- *Abp Michalik Człowiekiem Roku Uniwersytetu Cambridge?* „Tygodnik Powszechny”: *Ten tytuł można kupić. Hierarcha: Nie kupilem go*, „Wyborcza.pl”, 23.10.2013.
- „*Prestiżowe*” nagrody *Perły Medycyny* okazały się zwykłym **oszustwem**. *Co z innymi słynnymi nagrodami dla firm?*, „Na Temat”, 2014. [A25]
- *Śledztwo „Tygodnika”*: *jak kupić prestiżową nagrodę medyczną*, „Tygodnik Powszechny”, 21.01.2014. [A24 – podkr. PK]

Występowanie opłat w programach typu „godła promocyjne” jest regułą. Przekonanie potencjalnych uczestników o istnieniu opłat w szerszym zbiorze konkursów gospodarczych jest jednak powszechniejsze niż rzeczywiste występowanie takich odpłatności.



Rysunek 4. Odsetek nagród, z którymi wiążą się opłaty (N = 372)

Źródło: opracowanie własne.

Ustalenie, czy organizacje nagradzające mają przychody bezpośrednio wygenerowane przez „sprzedaż” nagród jest o tyle trudne, że jeśli taka sprzedaż istnieje, musi być ukrywana przed światem zewnętrznym. Krytyka nieuczciwych, bo płatnych nagród, z jaką się spotkałem, dotyczy jednak nie tych przypadków, tylko programów, które oficjalnie

informują o istnieniu opłat. W swoich badaniach zmierzyłem więc, ile jest takich nagród, czyli programów zawierających informacje o opłatach w oficjalnych dokumentach, głównie w regulaminach. Okazało się, że zaledwie 12% nagród w tym zbiorze (N=372) przyznawanych jest przez organizacje, które pobierają jakiegokolwiek opłaty od uczestników.

Istnienie organizacji czerpiących opłaty zostało potwierdzone. Badanie pokazało jednak, że jest ich relatywnie mało. Intepretując tę obserwację ilościową, warto wziąć pod uwagę, że w przypadku wielu płatnych nagród motywacje organizatorów (np. organizacji branżowych i profesjonalnych) są bardziej złożone niż chęć zarobku oraz to, że nie wszystkie opłaty podkopują prestiż nagrody w oczach członków nagradzanych środowisk.

Nagradzanie biznesowe uległo daleko idącej stereotypizacji: na poziomie ogólnym postrzegane jest jako zjawisko podejrzane. Zarzucanie lub tylko sugerowanie, że nagrody przyznawane są w zamian za opłaty lub inne bezpośrednie korzyści, jest poręcznym argumentem dyskredytowania nagród. Nośności i siły tego argumentu doszukiwać się można w tym, że podważa on konstytutywny element nagradzania, czyli merytokratyczność. Jak to się często dzieje, jednostkowe doświadczenia przeczące stereotypowi nie zmieniają sposobu postrzegania stereotypizowanego obiektu jako całości. Typowe zatem było, że moi rozmówcy mieli nagrody, które zdobywali i szanowali, a wyróżnienia z dalszego otoczenia postrzegali jako podejrzaną masę, działającą najpewniej na zasadzie „płacisz, masz”. Między innymi dlatego w dobrym tonie jest dystansowanie się do tego zjawiska.

## Władza i kontrola bez zwierzchności

---

Opisany przykład konkursu na najlepszy raport społeczny pokazuje, że bycie nagradzającym daje możliwość realizacji władzy i kontroli bez posiadania formalnej zwierzchności. Co więcej, sprawowanie kontroli i władzy za pomocą nagradzania jest szczególnie istotne w przypadku struktur międzyorganizacyjnych. W pierwszej kolejności konieczne jest jednak zarysowanie tła teoretycznego. Poniżej omawiam zagadnienia władzy formalnej w organizacji, granic organizacji, oraz koncepcję władzy w strukturach międzyorganizacyjnych.

Kenneth Arrow rozwijał koncepcję kontroli i władzy w organizacjach na przełomie lat 60. i 70. XX wieku. Najprzejrzystiej została wyrażona

w krótkim tekście *Control in large organizations* (Arrow, 1964), w którym porównuje działania korporacji i rządów. Analizę swoją buduje na wcześniejszej propozycji Herberta Simona (1951). Według ustaleń tych badaczy podstawowa różnica między kontraktem zakupu towaru a kontraktem zatrudnienia jest taka, że w przypadku zatrudnienia kupowana jest nie namacalna, ukończona rzecz, lecz relacje osobiste: pracownik godzi się akceptować władzę (Arrow, 1974; Simon, 1951). Relacja pracodawca–pracownik tym się różni od zwykłej transakcji, że decyzja na temat tego, co jest kupowane (Simon określa to symbolem *w*, oznaczającym zadanie do wykonania), zostaje odłożona w czasie, ustalana jest jedynie zgoda co do ogólniejszego zbioru zadań *W*. Pozwala to pracodawcy lepiej zmierzyć się z niepewnością, poprzez odłożenie wyboru zadań *W* do czasu zgromadzenia większej ilości informacji (Simon, 1951).

Na potrzeby pracy przyjąłem, za Kennethem Arrowem (1964; 1974) i Herbertem Simonem (1951), że kluczowym elementem konstytuującym organizację formalną jest występowanie w niej stosunków nadrzędności i podrzędności między członkami. Relacja władzy opiera się zatem na autorytecie formalnym, który działa dzięki dwóm kluczowym elementom: pierwszy to władza wyboru i określania zasad postępowania, czyli tego, co i w jaki sposób członkowie organizacji mają robić; drugim jest możliwość użycia narzędzi egzekwowania tych zasad, czyli identyfikacji i karania tych, którzy nie przestrzegają określonych przez władzę zasad postępowania. Taka wizja organizacji pozwoliła Arrowowi na rozwinięcie ekonomicznej analizy bazującej na teorii cen. Noblista ten zastrzegł jednak, że jest świadom istnienia i wagi nieracjonalnych elementów (psychologicznych i socjologicznych) wpływających na ostateczny efekt działania organizacji. Wyizolowanie elementów racjonalnych pozwala jednak na dokonanie analizy ekonomicznej. Podział na to, co racjonalne i nieracjonalne, jest typowy dla paradygmatu, w którym funkcjonowali tacy badacze jak Arrow, Simon czy Oliver E. Williamson<sup>11</sup>. Chociaż sam podział na racjonalne i nieracjo-

---

<sup>11</sup> Według popularnej typologii paradygmatów w naukach społecznych, zaproponowanej przez G. Burrella i G. Morgana, prezentowane wspomnianych ekonomistów podejście można zaliczyć do paradygmatu funkcjonalistycznego. Należy w tym miejscu zauważyć, że propozycja Burrella i Morgana, a szczególnie jej ogromna popularność, wywołała falę komentarzy i krytyki, autorstwa, przede wszystkim, badaczy z nurtu krytycznych studiów zarządzania. Szczególnie ciekawa jest interpretacja (Deetz, 1996), według której paradygmat funkcjonalistyczny jest repre-

nalne elementy jest sprzeczny z dominującym paradygmatem, w którym funkcjonuję, i w który wpisuje się ta książka<sup>12</sup>, to konkretne propozycje klasycznych teoretyków znajdują zastosowania w mojej analizie, jako jeden z wielu możliwych sposobów rozumienia organizacji.

Jak już wspomniałem, jedną z najważniejszych charakterystyk organizacji jest występowanie władzy formalnej. Sama organizacja jest z kolei jednostkom potrzebna, aby wydajniej mogły współzawodniczyć o ograniczone zasoby. Dawanie poleceń i przyjmowanie ich do wykonania definiuje najważniejsze relacje, które składają się na organizację:

Prawie zawsze, niezależnie od wielkości organizacji, decyzje podejmowane są przez pewne jednostki, a wykonywane przez inne. Zakres obowiązywania władzy może być ograniczony, a odbiorca poleceń na pewnym poziomie sam może mieć swój zakres władzy. W tych ramach, wydawanie i przyjmowanie poleceń, mówienie komuś innemu, co ma zrobić, jest podstawowym elementem mechanizmu funkcjonowania organizacji. (Arrow, 1974, s. 63)

Wydawanie i przyjmowanie poleceń nazwane zostało władzą osobową, gdyż odbywa się w kontekście bezpośrednich relacji między ludźmi. Arrow zwraca jednak uwagę na występowanie innego rodzaju władzy: władzy bezosobowej, takiej jak kodeksy prawne. Ten rodzaj władzy jest koniecznym uzupełnieniem (lub zastępstwem) władzy osobowej, gdyż osoba posiadająca ją nie może być w każdym miejscu, gdzie występuje potrzeba poddania członków większej społeczności działaniu władzy. Władza bezosobowa posiada „zaletę większej przewidywalności, jednocześnie wadę mniejszej elastyczności” (Arrow, 1974, s. 63).

Sankcje, jakie władza wewnątrz organizacji ma do dyspozycji, to przede wszystkim zatrudnianie i zwalnianie. Samo istnienie sankcji nie powoduje jeszcze, że prawo jest przestrzegane. Przykładem mogą być strajki. Jeśli odpowiednio duża liczba członków organizacji sprzeciwi się nakazom, władza staje się bezsilna, gdyż koszt zatrudnienia nowych pracowników byłby zbyt duży. System kar i nagród, który jest wersją wewnętrznego systemu cen, tylko częściowo odpowiada za to, jak działa

---

zentacją kategorii „innego”, podobnej do kategorii „obcego” w badaniach etnicznych i tożsamościowych (Benedyktowicz, 2000). Inne, bardziej współczesne, omówienie debaty prezentuje artykuł Anny Woźniak (2010).

<sup>12</sup> Według klasycznego podziału będzie to paradygmat interpretatywny.

władza w organizacjach. Pracownicy „przestrzegają instrukcji, a obywatele przestrzegają praw, w dużo większym stopniu niż tłumaczy to mechanizm kontroli” (Arrow, 1974, s. 72). Ludzie poddają się władzy, bo wierzą, że inni też się podporządkują. Dzięki temu mechanizmy kontroli nie muszą być aż tak rozbudowane; w przeciwnym razie, gdyby podporządkowanie się władzy było wynikiem jedynie obawy przed konsekwencjami, zbyt duży byłby koszt utrzymania systemów kontroli. Udaremniłoby to możliwość realizacji władzy w organizacjach. Według klasyków ludzie sami potrzebują władzy, gdyż jest to dla nich sposób radzenia sobie z niepewnością.

Jeśli zadanie zostanie sformułowane i przyjęte do wykonania, czyli zadziała mechanizm poddawania się władzy osobowej w organizacji, to, szczególnie w przypadku pracy menedżerów, pojawia się problem spowodowania, aby zadanie zostało wykonane możliwie najlepiej. Rzadko wykonanie zadania można oceniać w kategoriach zerojedynkowych; zazwyczaj ocena jest stopniowalna. Różne systemy motywacyjne służą zachęcaniu menedżerów do maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa, jednak powodują szereg innych problemów. Po pierwsze, ocenianie i nagradzanie osiągnięć zwiększa zapotrzebowanie na informacje, z czym wiążą się koszty. Po drugie, nieodpowiednio skonstruowane wskaźniki, które wykorzystuje się do oceny osiągnięć, mogą w efekcie zaszkodzić działaniu organizacji – jest to widoczne wtedy, gdy wskaźniki są inne niż same cele postawione menedżerowi. Arrow podaje przykład, według którego menedżerowie mają pokusę marnotrawienia, nieracjonalnego maksymalizowania wkładu na wejściu, jeśli wskaźnikiem służącym ich ocenie jest wydajność, a nie zysk. Powtórzyć należy ważny argument Arrowa, że dopracowywanie systemu oceny, który przewycięzałby ten problem, jeszcze bardziej zwiększa zapotrzebowanie na informacje.

Omówione ustalenia pokazują zatem, że już sama forma zatrudnienia, kontraktu pracowniczego, w odróżnieniu od czystej transakcji rynkowej, oferuje rozwiązanie kilku podstawowych wyzwań związanych z unikaniem niepewności.

Arrow zauważa, że organizacje zatrudniające przedstawicieli takich profesji jak prawnicy czy lekarze (listę tę współcześnie należałoby uzupełnić chociażby o programistów, zob. Jemielniak, 2005, 2010; Postuła, 2010; Postuła i Latusek-Jurczak, 2011), nie potrzebują silnej władzy. Kodeksy postępowania i społeczne naciski zastępują otwartą formę kontroli. W późniejszym nurcie badań nad tym zjawiskiem zostało ono

nazwane kontrolą normatywną (Kunda, 1992). Władza formalna może być zatem zastępowana innymi rodzajami władzy. Zaprezentowane w książce przykłady pokazują, że źródłem jednej z takich alternatywnych form władzy są nagrody i wyróżnienia, których możliwość wpływania na rzeczywistość i na działania innych ludzi jest szczególnie widoczna tam, gdzie silna władza formalna jest ograniczona lub nie ma jej wcale.

W przyjętym przeze mnie na potrzeby analizy nagradzania podziale na trzy grupy relacji (organizacje formalne, sieci i pola organizacyjne) przedsiębiorstwa zatrudniające profesjonalistów można umieścić na granicy organizacji i sieci. Ze względu na fakt, że istnienie silnej władzy formalnej jest kluczową formą kształtowania zasad współpracy w organizacjach formalnych, organizacje, w których władza ta jest słabsza, zbliżają się w swojej charakterystyce do sieci. Sposób funkcjonowania nagród w tych organizacjach podobny będzie bardziej do zasad funkcjonowania nagród w sieciach niż do systemów nagród wewnątrzorganizacyjnych.

Gdzie są zatem granice organizacji? Odpowiedź na to pytanie jest zarazem prosta i bardzo trudna. Prosta odpowiedź, zgodna z perspektywą Arrowa, Simona i innych z tego nurtu, a także przyjętej w tym rozdziale perspektywy, byłaby taka, że każdy, kto poświęcił część swojej autonomii i poddał się władzy formalnej innych osób tworzących organizację lub jest osobą sprawującą władzę, jest członkiem organizacji. Granica organizacji pokrywa się zatem z zakresem władzy formalnej. Sądzę, że takie sformułowanie granic organizacji zgodne jest także z potocznym rozumieniem organizacji.

Analizowanie organizacji przez pryzmat struktur organizacyjnych również sprzyja umacnianiu takiego rozumienia organizacji. Jak pisze Zieleniewski: „struktura organizacyjna to całokształt stosunków między elementami całości i między elementami a całością rozpatrywany z określonego względu” (Zieleniewski, 1969, s. 43); *całość* jest tutaj kluczowym pojęciem. Struktura organizacyjna przedstawia całość organizacji, określa jej granice, pokazuje, które elementy są w ramach granic organizacji. Wśród licznych funkcji struktury organizacyjnej należy wyróżnić te, które dotyczą podziału władzy oraz hierarchicznego porządkowania i przydzielania uprawnień. Struktura organizacyjna, a szczególnie schemat struktury organizacyjnej, może zatem służyć jako mapa formalnych relacji władzy.

Pytanie o granice jest jednocześnie problematyczne dlatego, że kolejne pokolenia badaczy organizacji, którzy rozwijali teorię organi-

zacji i badali nowe ich formy, zaproponowały szereg nowych sposobów postrzegania tego, czym organizacja jest (Czarniawska, 2004; 2010; Spender i in., 2013; Batko, 2013; Barańska, 2013). Część badaczy zaczęła na przykład opisywać organizacje jako systemy otwarte, w których „połączenia z »zewnętrznymi« elementami mogą być istotniejsze niż te z komponentami »wewnętrznymi«” (Scott, 2003, s. 29). Nie można odmówić słuszności takiej wizji organizacji – jest ona cenna chociażby dlatego, że wskazuje na to, iż ludzie mają różne tożsamości i różne lojalności, co w przypadku analizowania organizacji jako systemów zamkniętych nie było brane pod uwagę. Słuszność wszystkich tych perspektyw jest zawsze tylko częściowa. W efekcie powoduje to, że dla różnych celów i pytań badawczych ich przydatność jest zmienna. I nawet w ramach tej książki trzymanie się jednego sposobu rozumienia organizacji jest niewskazane, gdyż obniżałoby jej walory poznawcze.

Najszerszą, niezbędną ramą do dalszych rozważań na temat funkcjonowania władzy w sieciach międzyorganizacyjnych jest zagadnienie architektury sieci oraz dynamiki sieci, czyli sposobów, w jakie sieci się zmieniają, ewoluują (Morawski, 2010; Perechuda, 2013)<sup>13</sup>. Jednym z niewielu podzielanych przez większość badaczy spostrzeżeń jest to, że w relacje w sieciach wpisana jest nierówność władzy, oraz że współpraca jest łatwiejsza, jeśli nie ma dużych różnic w poziomie władzy (Huxham i Beech, 2002). Władza w sieciach to szczególnie ważne i intrygujące zagadnienie, gdyż źródła władzy, sposoby jej wykorzystania i efekty działania są trudniej uchwytnie niż w przypadku autorytetu formalnego w organizacjach. W opisie podstaw relacji we współpracy międzyorganizacyjnej zazwyczaj dużo miejsca poświęca się kwestii zaufania (Latusek-Jurczak, 2011; Sankowska, 2013), władza jest drugą, rzadziej zauważaną, stroną relacji w sieciach. Sieci, w odróżnieniu od innych rodzajów struktur organizowania się, nie posiadają łańcucha hierarchicznych zależności (Keast, Mandell, Brown i Woolcock, 2004), a jednak zawsze istnieje jakaś nierówność w dystrybucji władzy, która w skrajnych przypadkach może doprowadzić do jej nieefektywności (Ciszewska-Mlinarič i in., 2012). Jedną z charakterystyk władzy w sieci,

---

<sup>13</sup> Na architekturę sieci składają się trzy podstawowe elementy: węzły (analizie podlega zarówno ich liczba jak i cechy), powiązania (umiejscowienie, siła, zawartość), oraz struktura całości. Z kolei w badaniach dynamiki ewolucji sieci dąży się do identyfikacji „źródeł, rodzajów i implikacji zmian w architekturze sieci” (Ahuja, Soda i Zaheer, 2012, s. 435).



która jest inna niż w organizacjach, jest to, że każdy podmiot ma możliwość wykorzystania charakterystycznej dla sieci „infrastruktury władzy” (Huxham i Beech, 2002, s. B4). Sięganie po narzędzia władzy przez współpracujące ze sobą organizacje najczęściej służy przeciwważeniu negatywnych aspektów mechanizmu koordynacji relacji współpracy opartych na zaufaniu (Bachmann, 2001).

Jednym z najbardziej widocznych elementów infrastruktury władzy w sieciach, jak pokazują Chriss Huxham i Nic Beech, jest możliwość decydowania, kto może zostać włączony we współpracę oraz decydowanie o formie i treści zaproszenia; może to być „list, e-mail, rozmowa telefoniczna, czy nawet »zaproszenie na drinka«” (Huxham i Beech, 2002, s. B4). Badacze zwracają również uwagę na ważną pozycję tych członków sieci, którzy jedynie okazjonalnie realizują władzę, zazwyczaj są pasywni. Ten specyficzny rodzaj aktorów posiada „władzę decydowania, kiedy władzy się użyje” (Huxham i Beech, 2002, s. B4). Zbieżną z tymi rozważaniami teorię władzy, choć odnoszącą się nie do relacji między organizacjami, ale do relacji społecznych, proponuje Manuel Castells (2011), który przedstawia cztery rodzaje władzy w społeczeństwie sieciowym: *networking power*, *network power*, *networked power*, *network-making power*. Szczególnie dwa ostatnie rodzaje władzy mogą być z powodzeniem zastosowane do badań nad nagrodami, gdyż wskazują na relacje władzy pomiędzy węzłami sieci i na władzę tworzenia sieci. Najpierw jednak spójrzmy na rolę nagród funkcjonujących w ramach jednej organizacji.

Nagrody przyznawane w ramach jednej organizacji spełniają ważną funkcję i są jednym z kluczowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Jedną z opisanych wcześniej funkcji nagradzania było dostarczanie wzorców – dla zarządzania organizacją jest ona szczególnie ważna. Kiedy w ramach jednej organizacji, w sytuacji, gdzie równolegle występuje podległość hierarchiczna, sięga się po użycie nagród, to właśnie ze względu na tę jej funkcję. W terminologii z zakresu zarządzania organizacją, a ściślej – zarządzania zasobami ludzkimi, nagradzanie umieszcza się w ramach funkcji motywowania. Jednym z wyrazów uznania jest spowodowanie przesunięcia danej osoby w hierarchii. Fakt, że chęć znalezienia się wyżej w danej hierarchii (choćby tymczasowo i tylko stworzonej na potrzeby danego współzawodnictwa) może motywować członka organizacji do uczestnictwa w konkursie, czyli w efekcie poddania się wytycznym wskazanym przez organizatora, mocno wiąże funkcje motywacji i dostarczania wzorców. Hierarchie pojawiające się

w wyniku nagród wewnątrzorganizacyjnych będą hierarchiami funkcjonującymi zazwyczaj w oderwaniu od tej formalnej. Organizację definiuje występowanie hierarchicznej struktury władzy formalnej, gdyż osoby, które decydują się współtworzyć organizację, dobrowolnie poddają się możliwości sprawowania władzy nad nimi. To powoduje, że w ramach organizacji dostarczanie wzorców postępowania odbywa się głównie przez bezpośrednią komunikację – sformalizowaną w postaci dokumentów, takich jak procedury, regulaminy, kodeksy etyczne, a także poprzez inne rodzaje komunikacji między szczeblami władzy. Nagrody pełnią jedynie funkcję wspierającą.

Wpływanie na działania i efekty poprzez oferowanie wzorców do naśladowania jest istotne w przypadku współpracy międzyorganizacyjnej. Kontrakty czy inne dokumenty regulujące zasady współpracy między partnerami nie uwzględniają wszystkich aspektów, takich jak postawy, zachowania, sposoby wykonywania pracy. Mogą one być promowane, ale nie mogą być egzekwowane. Nagrody i wyróżnienia stają się wtedy ważnym narzędziem wspierającym wpływanie na działania i postawy członków sieci.

Kolejna funkcja nagradzania, czyli określanie granic za pomocą nagród, będzie najmniej istotna w ramach zarządzania wewnątrzorganizacyjnego, ponieważ granice organizacji oraz granice podgrup w ramach jednej organizacji określane są w inny sposób niż za pomocą nagród. Służą temu takie narzędzia jak struktura i schemat organizacyjny, nazwy stanowisk, wykorzystanie komunikacji symbolicznej (ujednolicone stroje), czy struktury fizycznej (współdzielona przestrzeń). Nagrody natomiast mogą podtrzymywać świadomość odrębności. Nagrody funkcjonujące w ramach luźniejszych struktur, na przykład sieci organizacyjnych, wykorzystywałyby potencjał w nich zawarty w dużo większym stopniu niż w przypadku nagród wewnątrzorganizacyjnych. Wy tłumaczyć to można tym, że układ zależności w ramach sieci stanowi wyzwanie dla podmiotów zaangażowanych we współpracę, gdyż z jednej strony, niedostępne są techniki oparte na wykorzystaniu władzy formalnej typowe dla zarządzania organizacją. Z drugiej natomiast strony, efekty działań jednej organizacji działającej w sieci uzależnione są w jakimś stopniu od efektów działań innych węzłów tej sieci – między innymi ta cecha różni sieci i pola organizacyjne. Jak już zostało wcześniej wspomniane, we współpracy międzyorganizacyjnej, partnerzy, aby radzić sobie z niepewnością, wykorzystują strategie oparte na zaufaniu, ale również starają się wpływać na zachowania

innych węzłów w sieci poprzez wykorzystanie różnych form władzy nieformalnej. W pracy przedstawiłem propozycję, według której nagrody są jednym z takich źródeł władzy nieformalnej. W niektórych przypadkach jest ona tak dobrze wykorzystywana, że pozwala na skuteczne zarządzanie rozbudowaną siecią (Krzyworzeka, 2012).

Z kolei w ramach pól organizacyjnych potencjał nagradzania realizuje się najpełniej. Ustalanie hierarchii w ramach pola poprzez nagrody jest istotnym narzędziem wykorzystywanym przez tzw. przedsiębiorców instytucjonalnych. Za takich przedsiębiorców uznać można osoby, które powołały do życia konkurs Raporty Społeczne. Powoływanie i administrowanie nagrody jest najpopularniejszym sposobem, w jaki przedsiębiorcy instytucjonalni wpływają na układ hierarchiczny w ramach pola. Dzięki nagrodzie dostarczają uczestnikom tej formacji argumentów do twierdzenia o nadrzędności danego podmiotu. Integracja podmiotów jest na tyle mała w ramach pola, i tak nikłe bywają interakcje pomiędzy członkami, że czasami wręcz nie występuje żadna inna forma współpracy czy bezpośrednich relacji.

Wcześniej wspomniana została niejednoznaczna pozycja profesjonalistów. Przyczyn tego, że nie muszą być oni poddawani tak ścisłej kontroli i egzekucji władzy formalnej, można doszukiwać się w fakcie, że hierarchia wewnątrzorganizacyjna nie jest dla nich jedynym ani najważniejszym źródłem statusu i prestiżu. Na przykład dystrybucja hierarchii i prestiżu w ramach pola organizacyjnego wyższej edukacji prawniczej może mieć większe znaczenie dla prawników niż ich obecna pozycja w ramach hierarchii w danej organizacji. Dla nich punktem odniesienia jest nie tylko drabinka statusów *junior*, *assosiate*, *partner*, i nawet nie same stopnie naukowe, lecz także prestiż instytucji nadającej stopień w ramach pola organizacyjnego. Niski status w danej kancelarii dla absolwenta z Harvardu lub Yale nie jest tym samym statusem dla absolwenta prawa na Uniwersytecie Rzeszowskim, wydziału, który znajduje się poza rankingami światowymi i na jednym z ostatnich miejsc polskich zestawień najlepszych wydziałów prawa<sup>14</sup> [A28]. Zdobywanie dyplomu z Harvardu jest jednak sposobem na umocnienie swojej pozycji w ramach organizacji. Hierarchie ustalane w ramach

---

<sup>14</sup> Według rankingu Najlepsze Wydziały Prawa 2015, publikowanym przez „Rzeczpospolitą”; Ojczyk, J. (2015). Ranking wydziałów prawa „Rzeczpospolitej” 2015 – wyniki. *Rzeczpospolita*, <http://www.rp.pl/Rankingi/306029979-Ranking-wydzialow-prawa-Rzeczpospolitej-2015---wyniki.html#ap-1> [dostęp: 15.09.2016].

pól organizacyjnych wdzierają się zatem do organizacji poprzez oferowanie jej członkom zewnętrznego systemu prestiżu.

Analogiczny proces zaobserwować można w przypadku konkursu Raporty Społeczne. Autorzy raportów, oprócz hierarchii i prestiżu w ramach organizacji, w których pracują, poprzez uczestnictwo w konkursie wciągani są w strukturę i relacje władzy pola CSR. Bycie autorką nagrodzonego raportu wpływa na sytuację i perspektywy w tym szerszym, łączącym wiele organizacji polu, a nie tylko wewnątrz jednego przedsiębiorstwa, gdzie aktualnie zatrudniona jest laureatka. Przykładem może tutaj być jedna z nagrodzonych autorek, która pomimo zdobycia dla spółki nagrody za raport społeczny, straciła prace w tym przedsiębiorstwie. Otworzyła jednak własną firmę konsultingową i świadczy usługi dla innych firm, które chcą raportować dane pozafinansowe. Powszechnie znana w środowisku CSR informacja, że ta osoba stworzyła nagrodzony raport, odgrywa ważną rolę w pozyskiwaniu klientów [w. 33].

Ustalanie hierarchii poprzedzone jest jednak określeniem granic pola. Tutaj także nagrody realizują pełnię swojego potencjału. Tę funkcję nagradzania w ramach pola organizacyjnego nagrody dzielą razem z innymi wydarzeniami konfigurującymi pole (konferencje, targi branżowe). Wszystkie te wydarzenia skierowane są do konkretnego grona odbiorców. Zakreślanie granic ma moc stwarzania pola, czyli wytworzenia świadomości wśród grupy podmiotów uczestniczenia we wspólnym przedsięwzięciu.

W polach, tak jak w przypadku luźnych sieci, bezpośrednio nie występuje możliwość wydawania poleceń i egzekwowania ich wykonywania. Wyniki działań podmiotów znajdujących się w ramach powstającego pola nie mają zazwyczaj bezpośredniego przełożenia na wyniki działań przedsiębiorcy instytucjonalnego. Chęć oferowania wzorów do naśladowania ma zatem inną motywację, niż u zarządzających organizacją czy siecią międzyorganizacyjną. U podstaw powoływania do życia nagród i wyróżnień w ramach pól organizacyjnych leży chęć wpłynięcia na jego kształt.

Skąd jednak może brać się chęć wpłynięcia na kształt pola organizacyjnego? Pytanie to odsyła do teorii dotyczących przedsiębiorczości, które wskazują, że wśród kluczowych motywacji do podjęcia działań przedsiębiorczych znajdują się: potrzeba osiągnięć i wiara, że własne działania mają bezpośredni wpływ na wynik wydarzenia (wewnętrzne umiejscowienie kontroli, por. McClelland, 1961; Rotter, 1966; Cieślak,

2010; Glinka i Gudkova, 2011; Tyszka i in., 2011). Wpływanie na kształt pola organizacyjnego i na działania jego członków poprzez nagrody bywa jednak utrudnione, gdyż podmioty mogą brać udział w różnych systemach nagradzania, nawet pochodzących z różnych pól organizacyjnych.

Wśród organizacji przyznających nagrody są zarówno organizacje medialne tworzące wydarzenie poprzez nagrodę, jak i organizacje oferujące godła promocyjne na zasadach komercyjnych oraz organizacje branżowe zainteresowane wpływem na dany obszar. Obok tych rodzajów istnieje wiele podmiotów nagradzających, które łączą różne funkcje. Czasopismo branżowe, stojące za nagrodą, kierowane być może zarówno chęcią stworzenia wydarzenia medialnego, jak i wpływania w ten sposób na kształt pola organizacyjnego.





# PRZYSZŁOŚĆ NAGRADZANIA





---

## O ZAGROŻENIACH RANKINGU NAJLEPSZYCH NAGRÓD

---

Często zgłaszanym postulatem, jaki słyszałem z różnych stron podczas badań, była potrzeba wydzielenia nagród, które są rzetelne i w które warto się angażować. Czasami potrzeba stworzenia rankingu najważniejszych nagród wyrażana była z przymrużeniem oka, lecz najczęściej ludzie, przytłoczeni ilością konkursów i nagród, poważnie zastanawiali się, czy istnieje możliwość ich obiektywnej oceny. Mówiła o tym też pracowniczka Urzędu Marszałkowskiego, która często musi podejmować decyzje o wspieraniu jakiegoś konkursu przez urząd [w. 34]. Wspominali też organizatorzy, przekonani o wysokiej wartości swojego ranking, konkursu czy innego programu. W rozmowach na temat nagradzania uciekałem od oczekiwanego ode mnie recenzowania i wydawania werdyktów na temat poszczególnych nagród. Po zakończeniu badań i napisaniu tego opracowania uważam, że stworzenie takiego rankingu jest możliwe, jednak obarczone byłoby wieloma trudnościami i mogłoby przynieść nieoczekiwane i niepożądane efekty. Dalej zarysowuję możliwe sposoby podejścia do oceny nagród wraz z ich krytyką. Zaprezentowane wytyczne bazują na ustaleniach zaprezentowanych we wcześniejszych częściach książki.

Główną motywacją wszystkich zainteresowanych metarankingiem było minimalizowanie ryzyka, że angażują się w konkursy czy rankingi, które nie są tego warte. Obawy tego typu są całkowicie uzasadnione, gdyż rzeczywiście istnieją wyróżnienia, które prawdopodobnie nie przyniosą ich laureatom wielu korzyści. Może to wynikać z faktu, że są mało

rozpoznawalne przez jakiekolwiek liczące się grono odbiorców. To jednak nie jest największe zagrożenie. W wielu przypadkach już sama informacja o przyznanej wyróżnieniu, niezależnie od jego popularności, może pozytywnie wpłynąć na postrzeganie laureata (osoby, organizacji, produktu)<sup>1</sup>, gdyż zadziała mechanizm kaskady informacyjnej (Easley i Kleinberg, 2010). To wspomniany już mechanizm analogiczny do wybierania między pustą i popularną restauracją. Nawet bez wzmocnienia przez kapitał symboliczny – w przypadku nieznanej nagrody byłby on bardzo niski – mało prestiżowa nagroda może przynieść zadowalające dla laureata efekty. W kalkulowaniu, czy warto angażować się w daną nagrodę, bierze się pod uwagę nie tylko korzyści, ale też wysiłek, jaki trzeba włożyć w zdobycie tej nagrody. Czasami koszt uczestnictwa jest konkretną sumą, którą trzeba zapłacić nagradzającemu lub agencji PR, która będzie realizowała projekt zdobywania wyróżnienia<sup>2</sup>. Choć w większości przypadków uczestnicy nie muszą wnieść opłat, to nie oznacza, że nie ponoszą żadnych kosztów w związku ze staraniami o nagrodę. Niektóre konkursy czy rankingi, których wynikiem ma być wyróżnienie, wymagają od uczestników wypełniania ankiet aplikacyjnych (kosztem jest czas i wysiłek pracowników), organizowania płatnych wizyt audytorów, a często chęć osiągnięcia sukcesu w danym programie zmusza do wprowadzania zasobochłonnych zmian w organizacji.

Jeszcze większym zagrożeniem niż brak oczekiwanych zysków z inwestycji jest narażenie się na kryzys wizerunkowy. Jak wspominałem w innym miejscu, medialne informacje o nagrodach pojawiają się w postaci suchych komunikatów albo krytyczno-demaskatorskich artykułów. Laureaci woleliby zatem unikać sytuacji, w której stają się bohaterami artykułów podobnych do zatytułowanego *Pole do nadużyć* (Walewski, 2016) [A29], w którym autor opisał następującą sytuację: „Firma szczyca się nagrodą Supermedicus zwodzi ludzi i straszy przed kontaktem z lekarzami. A lekarze nie wiedzą, że sami przyznali jej tę nagrodę”. Dziennikarz pokazał, że członkowie kapituły Super-

---

<sup>1</sup> Dla poszczególnych podmiotów nagradzanych, w zależności od kontekstu, różne będą jednostki użyteczności. Nagroda może przekładać się bezpośrednio na przychód (wpływa bezpośrednio na decyzję o zakupie) lub może być jedynie pośrednio związana z wynikami finansowymi.

<sup>2</sup> Bywa, że częścią usługi budowania wizerunku klienta agencji PR jest pozyskanie dla niego odznaczenia w postaci godła promocyjnego.

medicusa nie interesowali się, komu przyznawane są nagrody, i w rezultacie nagrodzona została spółka Vigget, która w formie sprzedaży bezpośredniej oferuje – przeważnie starszym osobom – nieuznaną przez środowisko lekarskie formę terapii polem magnetycznym chorób układu krążenia. Warto zauważyć, że organizatorzy plebiscytu zadbali o zbudowanie wysokiego kapitału symbolicznego swojego wyróżnienia. W kapitule znajdują się lekarze, w tym były minister zdrowia, a wśród wcześniejszych laureatów są rozpoznawalne organizacje, takie jak Fundacja WOŚP czy warszawski Szpital Specjalistyczny św. Zofii.

Potencjalni uczestnicy konkursów, aby móc dokonać kalkulacji kosztów i zysków oraz unikać kryzysów wizerunkowych, chętnie sięgnęliby po zestawienie, które w obiektywny sposób pokazywałoby, jakie nagrody są w czołówce, a jakimi nie warto się interesować. Taki ranking przyniósłby korzyści nie tylko nagradzanym, lecz także sponsorom, patronom, członkom kapituł i rad programowych, którzy poświęcają swój czas, wiedzę oraz wizerunek, wspierając administratora nagrody. Niektórzy organizatorzy również chętnie widzieliby taki ranking, gdyż pomógłby im odciąć się od tych nagród, z którymi nie chcą być kojarzeni. Ranking nagród mógłby być dla nich kolejnym narzędziem budowy prestiżu nagrody.

O ile zrobienie jednego rankingu dla wszystkich nagród i wyróżnień jest zadaniem karkołomnym, o tyle już w ramach nagród skierowanych do poszczególnych grup odbiorców stworzenie użytecznych zestawień wydaje się możliwe. Wystarczyłoby poprosić przedstawicieli (odbiorców nagród, ale też członków kapituł i jury) poszczególnych branż, pól organizacyjnych, środowisk profesjonalnych o wskazanie najważniejszych dla nich nagród i nadanie im rang. Takie podejście wydaje się uzasadnione, gdyż prestiż i ważność nagrody zawsze są subiektywne, więc odczucia członków środowiska, do którego skierowane jest dane wyróżnienie, mogą zostać uznane za podstawowy wskaźnik. Za takim podejściem przemawiałby też fakt, że uczestnicy moich badań zazwyczaj nie mieli problemu ze wskazaniem, które nagrody są w ich środowiskach kluczowe. Takie zestawienie może być przydatnym narzędziem dla osób z zewnątrz danego pola, które mogłyby się dowiedzieć, jak ważna jest dana nagroda dla grona jej odbiorców. Wyobrażam sobie poręczność takiego rankingu dla osób rekrutujących pracowników lub wybierających partnerów biznesowych.

Moi rozmówcy oczekiwali jednak od rankingu nagród znacznie więcej niż ustalenia postrzeganej prestiżowości. Chcieli wyjścia poza

budowaną przez organizatorów fasadę i reakcją środowiska na nią. Choć wskazuje na prestiżowość najważniejszych nagród przychodziło im łatwo, to często mieli poczucie, że bazują na powierzchownych obserwacjach z zewnątrz. I rzeczywiście, odbiorcy nagrody mogą być pod fałszywym wrażeniem składu kapituły, patronatów, rangi nadawanej przez znanych laureatów. Jednym z elementów, który wpływał na postrzeganą prestiżowość nagrody, była ranga uczestników gali. Jeśli na ceremonii obecni byli i statuetki odbierali prezesi dużych spółek lub nagradzani byli sami prezesi, to pod wieloma względami tworzyło to prestiż wydarzenia. Sami członkowie kapituły też mogą mieć wrażenie, umiejętnie budowane przez organizatora, że biorą udział w czymś wartościowym. Potem jednak może się okazać, że laureaci nie byli weryfikowani, jak we wspomnianym wcześniej przykładzie Supermedicusa. Nawet w przypadku uznanych w środowisku, mniej kontrowersyjnych nagród, jak Raporty Społeczne, uczestnicy dopatrywali się realizowania przez organizatorów własnych interesów kosztem bezstronności.

Czy wyjściem byłoby zatem skupienie się na mierzeniu bezstronności w nagradzaniu i rzetelności stosowanych procedur wyłaniania laureatów? Z pewnością byłoby to w zgodzie z leżącą u podstaw współczesnych nagród logiką merytokratyczną i pozytywistyczną wiarą w istnienie obiektywnej rzeczywistości, którą można odkryć, jeśli zastosuje się odpowiednie narzędzia. Sądzę, że takie podejście miałyby szanse zostać powszechnie zaaprobowane.

Jako badacz nagród widzę w nim szereg potencjalnych problemów. Po pierwsze, są konkursy, w których oceniane są rzeczy trudne do zmierzenia – wtedy organizatorzy bazują na *subiektywnej* ocenie jury. Nagrody takie mogą być równie *trafne* i bezstronne, jak te oparte na mierzalnych kryteriach. Jednak ranking rzetelności metodologicznej i bezstronności prawdopodobnie dyskryminowałby tę grupę nagród. Po drugie, nawet dobrze zastosowana precyzyjna metoda kryje za sobą założenia, które w dużym stopniu determinują, kto zostanie nagrodzony. A to rodzi kolejne problemy.

Kluczową problematyczną kwestią jest rozdźwięk między tym, co nagroda głosi, a tym, co rzeczywiście zmierzyła. Typowe dla nagród jest dążenie w tytułach wyróżnień do uniwersalności (Człowiek/Produkt Roku, Najlepszy, Najbardziej Bezawaryjny, itd.), natomiast oceny charakteryzuje wyrywkowość i arbitralność. Jest to szczególnie dobrze widoczne na przykładzie nagród środowiska CSR. Żadna z nich nie mierzy, na ile nagradzane przedsiębiorstwa są odpowiedzialne społecz-

nie. Jest to zbyt złożone, ulotne i wymykające się kwantyfikacji czy chociaż kodyfikacji. Nagrody przyznaje się zatem za łatwiejsze do uchwycenia działania, takie jak najlepiej napisany raport społeczny, czy za jakość zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu, jak w przypadku Rankingu Odpowiedzialnych Firm. I chociaż najlepsze w raportowaniu i standardach zarządzania CSR organizacje niekoniecznie są najbardziej odpowiedzialnymi społecznie w Polsce, to dzięki tym wyróżnieniom (wysokie miejsce w Rankingu Odpowiedzialnych Firm czy znalezienie się w Respect Index) mają prawo do twierdzenia, że są odpowiedzialne i mają większe szanse na bycie postrzegane jako takie, niż te, które, chociażby ze względów formalnych, nie mają szans na takie wyróżnienia.

Kolejny problem jest ściśle powiązany z powyższym: fragmentaryczność ocen powoduje, że pewne podmioty przegrywają lub nawet nie ubiegają się o nagrodę, jednak prezentują sobą coś, co dla kogoś zwracającego uwagę na nagrody przy podejmowaniu decyzji (zakupowych, zatrudnianiu) byłoby bardziej wartościowe niż to, co oferują laureaci czy czołówka rankingu. W poszczególnych, często unikalnych okolicznościach, wielokrotnie nagradzane rozwiązanie nie musi się sprawdzić, szczególnie że nie wnikamy, co spowodowało, że rozwiązanie było nagradzane, w jaki sposób i za co konkretnie. Jak piszą Josep Pallas, Linda Wedlin i Jaan Grünberg: „nagrody i inne mechanizmy oceny, takie jak certyfikaty czy akredytacje, tworzą uproszczone porównania i pomiary organizacji i ich działalności” (2016, s. 17). Nagrody są tak zaprojektowane, że dociera do nas głównie totalizujący komunikat o wyjątkowości laureatów, który czasami rozciągnięty bywa na nominowanych.

Na tym jednak nie kończą się problemy z hipotetycznym rankingiem nagród. Może on także blokować powstawanie i rozwój nowych światów społecznych i nowych idei. Emancypacyjną funkcję nagród uważam za szczególnie ważną, a ranking mógłby ją osłabić poprzez cementowanie zastałego układu sił. Wiele nagród powstaje w celu nagłośnienia nowego postulatu, często skupiają wokół siebie grupę podmiotów, które chcą się odciąć od starego świata społecznego. Ranking prestiżu i ważności mógłby być zagrożeniem dla nowo powstających środowisk i pól organizacyjnych, które z konieczności musiałyby być oceniane przez środowiska, z których chcą się wydzielić.

Ocenianie rzetelności skupia się na procesie, natomiast ewaluacja prestiżowości nagród podkreśla jeden z wielu efektów. Proponuję wyjść

poza te dwa elementy i recenzować inne kluczowe elementy przebiegu i skutków wyróżniania. Pomocna może się tu okazać zaprezentowana w tej książce perspektywa, która pokazuje, że ceremonie przynoszą różne efekty, oraz przedstawia, za pomocą jakich elementów się je osiąga. Kieruje to naszą uwagę na skutki nagród konkretniejsze niż abstrakcyjna prestiżowość. Dla przypomnienia wspomnę, że rytuały nagradzania wspomagają wejścia w nowe statusy, motywują innych do podobnego wysiłku co nagrodzony, wzmacniają tożsamość grupową, definiują granice grupy, skupiają uwagę na wybranych problemach, a odwracają uwagę od innych lub w ogóle od rozwiązania problemu. Kluczowe elementy procesu składające się na sam rytuał to natomiast formalizacja, odwołanie do pierwowzoru, cykliczność, odwołanie do wyższych wartości przez symbole, uniwersalność. Odpowiednie odegranie rytuału jest kluczowe dla skutków nagradzania. Nawet jeśli nagroda bazowałaby na precyzyjnych pomiarach, to bez odpowiedniej metakomunikacji i komunikacji nie zbuduje się tego, co jest ważne dla nagradzających i innych obserwatorów, czyli poczucia, że osoba, która została nagrodzona, naprawdę jest najlepsza. Nie byłoby wzmocnienia ani zmiany statusu. Wyrafinowana metodologia może być za mało zrozumiała dla odbiorców i zadziałać wbrew intencji twórców. Wyniki konkursów były przez moich rozmówców zawsze porównywane z ich odczuciami, czy laureatowi się należało, czy dobrze wybrano. Uwzględnienie tych elementów w recenzowaniu nagród mogłoby dać wiele użytecznych informacji. Trudno by jednak było przełożyć je na format rankingu.

Dla przykładu zestawiam dwa wyróżnienia: Gazele Biznesu i Perły Polskiej Gospodarki; oba oceniają sukces finansowy przedsiębiorstw. W przypadku Gazel Biznesu zasada wyłaniania laureatów da się wyrazić w jednym prostym zdaniu: wyróżnione zostają firmy, które w ostatnich trzech latach ani razu nie odnotowały straty. Dla kontrastu podaję przykład Perł Polskiej Gospodarki, gdzie zasady są dużo bardziej złożone, co czyni je wręcz niemożliwymi do zrozumienia dla obserwatora zewnętrznego. Podaję tylko dwie kluczowe pozycje z dziesięciopunktowego zestawienia ogólnych zasad rankingu. Choć opis jest bardzo rozbudowany, i tak nie dowiadujemy się o wszystkich szczegółach dotyczących wskaźników. Fragment dobrze obrazuje, jak złożone mogą być narzędzia wyłaniania zwycięzców.

5. Procedura klasyfikacji przedsiębiorstw jest oparta o analizę wartości wskaźników charakteryzujących kondycję finansową przedsiębiorstwa

w czterech aspektach: płynności finansowej, sprawności działania, rentowności oraz zadłużenia. Dobór wskaźników pozwala na analizę bieżącej sytuacji firmy (analiza statyczna), ocenę jej zdolności rozwojowych w najbliższym okresie (analiza dynamiczna) oraz analizę wykorzystania dostępnych zasobów. Ocena każdego z aspektów działalności przedsiębiorstwa jest wielowskaźnikowa. Efektem procedury oceny są wskaźniki agregatowe pierwszego stopnia, oceniające wymienione aspekty działalności przedsiębiorstwa. Wskaźniki agregatowe pierwszego stopnia są podstawą do obliczenia wskaźnika końcowego.

[...]

7. Do ratingu i rankingu w każdym sektorze kwalifikują się te przedsiębiorstwa, których wyniki (kategorie sprawozdawcze) w roku rozrachunkowym, brane pod uwagę przy konstruowaniu wskaźników będących podstawą obliczenia wskaźników agregatowych pierwszego stopnia, są nie niższe niż 10% średniej wartości danej kategorii sprawozdawczej obliczonej dla wszystkich przedsiębiorstw dopuszczonych do procedury klasyfikacyjnej w danym sektorze<sup>3</sup> [A30].

Procedurze tej wiarygodności w oczach odbiorców dodaje nie możliwość własnej weryfikacji, lecz autorytet twórców: znanych profesorów ekonomii ze Szkoły Głównej Handlowej, podpisanych pod zacytowanym wyżej dokumentem. W ten sposób organizatorzy budują postrzeganą obiektywność tej nagrody. Podczas samej gali Perła Polskiej Gospodarki nie było miejsca na pełne przedstawianie zasad oceny: odnoszono się do nich skrótowo przez odwołanie do autorytetu twórców. Z kolei organizatorzy gal Gazel Biznesu byli w stanie przedstawić kryteria w pełni i odnosić się do nich kilkakrotnie. Kluczowa dla efektów nagradzania jest zatem nie tylko metoda wyłaniania zwycięzców, ale też to, jak jest ona odgrywana.

Próba oceny różnych nagród mogłaby również uwzględniać jeden z kluczowych rytualnych skutków, jakim jest zmiana statusu osoby nagradzanej. Jest to jeden z konkretnych elementów składających się na, tak często przywoływaną, abstrakcyjną prestiżowość nagrody. Nie wszystkie nagrody powodują, że laureat staje się kimś innym, nie wszystkie zatem są – choć wszystkie pretendują – „obrzędami przejścia”. Recenzując nagrody, należałoby zwrócić uwagę, czy podmiot nagro-

<sup>3</sup> *Zasady Rankingu Perła Polskiej Gospodarki*, <http://www.polishmarket.com.pl/perly-polskiej-gospodarki/o-perlach-polskiej-gospodarki/> [dostęp: 15.09.2016].

dzony staje się po ogłoszeniu wyników kimś innym, czy w konkretnych działaniach widać zmianę innych stosunku do niego i zmianę własnej oceny siebie<sup>4</sup>. Dodatkowo, elementem wpływającym na wartość danej nagrody byłby zasięg uznawania zmiany statusu. Może on być lokalny (w ramach regionu, branży, pola organizacyjnego) lub przekraczać granice grupy, do której nagroda jest skierowana.

Drugim ważnym skutkiem nagradzania, który warto brać pod uwagę w ocenie nagród, jest ich zdolność do tworzenia i wzmocnienia relacji wśród uczestników rytuału. Niektóre gale nagród traktowane są jak święto własnego środowiska i w efekcie wzmocniają tożsamość grupową oraz sprzyjają zacieśnianiu relacji między członkami. Uczestnicy innych gal czują się na nich obco, jak to określił jeden uczestników takiej gali: „proszę pamiętać, że wszyscy tutaj jesteśmy w pracy” [w. 26]. Są zatem gale, które są pełnymi rytuałami odnowy i integracji, i takie, które pasują do tych kategorii tylko marginalnie.

Z punktu widzenia większości interesariuszy nagród najskuteczniejsze są takie gale, które zarówno są silnymi obrzędami przejścia, jak oraz posiadają cechy obrzędów integracji. Rośnie status laureatów, organizatorzy skutecznie realizują swoje cele, sponsorzy prezentują się w przyjaznej atmosferze święta, uczestnicy integrują się. Jedynie poczucie porażki dla przegranych byłoby większe niż w przypadku ceremonii, które nie mają cech obrzędu przejścia.

---

<sup>4</sup> Niektóre rankingi programów szkół wyższych (np. ranking programów *masters in managment* publikowany przez „Financial Times”) biorą pod uwagę zarobki absolwentów [A36]. Jest to przykład sposobu mierzenia efektywności obrzędu przejścia, jakim jest zdobywanie dyplomu.



---

## O POTRZEBIE LEPSZEGO NAGRADZANIA

---

Jest to rozdział o przyszłości, lecz uciekam tu od jej przewidywania. Piszę o możliwych i pożądanym zmianach, które można wprowadzić w nagradzaniu. Badania społeczne, w tym etnografia, są ułomną podstawą do formułowania prognoz, nie jest to jednak ich wada. Etnografia pozwala za to na refleksję nad wartościami i udział w dyskusji na badany temat jako zaangażowany uczestnik, a nie każe pozostawać obiektywnym badaczem aplikującym neutralny aparat badawczy i ewentualnie oferującym prognozy. To, jakie będzie nagradzanie biznesowe i jego skutki w przyszłości, zależy od tego, co zrobimy jako społeczeństwo, a nie od trafności prognoz. W tym rozdziale, wychodząc od zaobserwowanych skutków obecnych form nagradzania, oferuję własne postulaty zmian. Uważam, że często krytykowany przyrost liczby nagród oraz – również wzbudzające negatywne emocje – funkcjonowanie opłat w nagradzaniu, są procesami przynoszącymi skutki negatywne tylko w niektórych kontekstach i dla wybranych grup. Z kolei za najważniejszy element nagradzania, który wymaga szybkiej reakcji, a rzadko postrzegany jest jako problem, uważam rozdźwięk pomiędzy totalizującym komunikatem nagrody a wybiórczością i arbitralnością wyłaniania zwycięzców. W dalszej części rozdziału omawiam te trzy główne punkty zapalne nagradzania – mnożenie się nagród, opłaty, ogólnikowość komunikatów o nagrodzie – i pokazuję, jakie zmiany w tych obszarach są możliwe, oraz kto zyskuje, a kto traci w wyniku zmian, które proponuję.

Treść prezentowanych tutaj rozważań zainspirowana została pytaniami sformułowanymi przez Benta Flyvbjerga (2001) dla badań phronetycznych (od Arystotelesowej *phronesis*):

- 1) W jakim kierunku zmierzamy?
- 2) Czy jest to pożądane?
- 3) Co należy zrobić?
- 4) Kto zyskuje, kto traci? Na podstawie jakich mechanizmów władzy?

Omawiając problemy nagradzania, staram się odpowiedzieć właśnie na te pytania. W przypadku pierwszych dwóch nie będą to odpowiedzi nowe, raczej podsumowanie i uporządkowanie rozwiniętych we wcześniejszych rozdziałach ustaleń. Dwa ostatnie pytania, czyli propozycje zmian i ich konsekwencje skłoniły mnie do aktywnego zaangażowania się w debatę na temat nagradzania przez sformułowanie postulatów wychodzących poza zdawanie relacji z badań i interpretację materiału empirycznego. Jak w przypadku wszystkich badań społecznych, moje odpowiedzi są fragmentaryczne, ich wartość jest jednak nie w uniwersalności, lecz w tym, że przeprowadzone badania pozwalają na refleksję nad tym, jak możemy działać inaczej jako społeczeństwo i członkowie organizacji.

Duża, ciągle rosnąca liczba nagród i wyróżnień ma skutkować spadkiem ich wartości<sup>1</sup>; w popularnym dyskursie zjawisko opisywane jest przez metaforę inflacji nagród. Użycie tego porównania ma swoje konsekwencje: eksponuje aspekty negatywne, bazuje na nostalgii za dawnym, nienasyconym wyróżnieniami światem, i w konsekwencji tworzy atmosferę podejrzliwości. Za Joelem Bestem podważam założenie, że wzrost liczby nagród, a nawet spadek ich wartości, jest procesem zdecydowanie negatywnym. Moja praca pokazuje, że za odczuwany

<sup>1</sup> Nie spotkałem się z badaniami, które analizowałyby zjawisko nagradzania właśnie pod kątem wpływu liczby nagród na ich wartość. Inflacja nagród to założenie przyjmowane intuicyjnie; bazuje na powszechnie znanych mechanizmach wartości i rynku, według których dobro wartościowe jest dobrem rzadkim. Przyjmuję tutaj to założenie jako ważny punkt wyjścia, ze względu na jego powszechność. Muszę jednak przypomnieć, co pokazywałem we wcześniejszych rozdziałach, że kwestia wartości nagród okazuje się bardziej złożona, kiedy rozpatruje się wartość konkretnej nagrody dla różnych grup interesariuszy i uwzględnia się kontekst. W dalszych rozważaniach w tym rozdziale zatrzymuję się jednak na bardziej ogólnym, modelowym poziomie, kontrastując sytuację, w której istnieje mała liczba silnych nagród (posiadających duży wpływ na rzeczywistość i skutecznie zmieniających status nagrodzonego na wyższy) z sytuacją, w której istnieje wielość nagród, co osłabia oligopolistyczną sytuację.

wzrost liczby nagród i tempo ich mnożenia się w znacznej mierze odpowiadają nagrody biznesowe, które obejmują coraz to nowe obszary. Rozwijam wcześniej przedstawioną myśl, że proces ten ma swoje pozytywne aspekty, a nawet więcej: formułuję tezę, że nagród powinno być jeszcze więcej. Jednak, jak pokazuję w tym rozdziale, receptą nie jest proste „więcej tego samego”.

Z punktu widzenia osób zdobywających nagrody postrzegane jako unikalne i prestiżowe, doświadczany spadek wartości własnej kolekcji nagród może być niepokojący. Mechanizmy, które budowały prestiż i aurytety stają się mniej skuteczne – topnieje osobisty kapitał symboliczny pochodzący z nagród. Podobne powody do negatywnego odbioru zjawiska mnożenia się nagród mają ci, którzy przyznają takie tracące prestiż nagrody. Czy to znaczy, że na procesie upowszechniania się nagród traci tylko wąskie grono najbardziej prestiżowych nagradzanych i nagradzających? Z pewnością nie; niepokój udziela się także tym, którzy takich nagród nie zdobywają i nie aspirują do nich, jednak kierują się nimi w swoich działaniach. Funkcjonowanie wyraźnych, prestiżowych wyróżnień ułatwia im podejmowanie decyzji i nawigowanie w różnych, szczególnie mało znanych obszarach. Zobaczmy jednak, co zostaje pominięte w wizji świata podkreślającej korzyści z istnienia małej liczby prestiżowych nagród.

Po pierwsze, istnieją wartościowe jednostki, działania, idee, produkty, jednak z różnych względów niezdoływające nagród. W sytuacji dużego znaczenia nielicznych nagród wiele podmiotów zostaje łatwo przeoczonych. Tracą potencjalni odbiorcy, którzy nie odkrywają tego co nienagrodzone, gdyż pozostaje ukryte w głębokim cieniu tego, co wyeksponowane przez silne nagrody. Tracą też nienagrodzeni, gdyż to, co oferują, nie trafia do tych, którzy by to docenili. Negatywne skutki mogą przybrać różne formy, takie jak: finansowe (niskie przychody), koszty psychologiczne (niskie poczucie własnej wartości, frustracja), niższa skuteczność we wpływaniu na rzeczywistość (w przypadku podmiotów, które swój sukces mierzą oddziaływaniem na świat). W tej perspektywie silne nagradzanie nabiera cech opresji. Z kolei posiadający złą prasę wzrost liczby nagród i ich „inflacja” okazują się przynosić szereg korzyści, rozmontowując ten oligopol.

Po drugie, silne nagrody nie zawsze przynoszą pozytywne efekty podmiotom nimi nagradzanym. Taka nagroda przesłania substancję, wpływa na to, jak inni odbierają i oceniają to, co nagrodzone. Choć argument ten brzmi, jakby dotyczył twórców z obszaru kultury, to

w obszarze nagród biznesowych jest on również ważny. Przedsiębiorcy i menedżerowie to również twórcy, którzy kreują: przedsiębiorstwa, kampanie promocyjne, produkty, usługi, i wiele innych efektów, które są nagradzane, i z którymi są osobiście związani i identyfikują się jako ich autorzy. Słabnięcie wpływu nagrody na odbiorców daje nadzieję, że efekty działań będą w większym stopniu doceniane ze względu na nie same, co bywa ważną ambicją wielu twórców, a nie ze względu na nagrodę, która je uświetnia.

Moje badania nagród biznesowych pozwoliły odkryć nowe aspekty skutków powszechności nagradzania. Materiał pokazał przede wszystkim, że wyróżnienia, oprócz nagłaśniania postulatów, przyczyniają się do wpływania na działania (sprawowania kontroli) podmiotów znajdujących się w zasięgu wpływu nagrody, ale poza sferą władzy formalnej nagradzających. Pokazuję zatem, że nagrody są jeszcze bardziej złożonym działaniem wpływającym na powstawanie i kształtowanie pól organizacyjnych (pojęcie, którym zastąpiłem światy społeczne u Besta) niż sugeruje Joel Best.

We wzroście liczby nagród i spadku ich wartości widzę zatem wiele korzyści dla różnych grup. Nagradzanie staje się mniej opresyjne, łagodzi negatywne skutki istnienia przepaści w dystrybucji prestiżu. Moje postulaty zmian nie dotyczą zatem ograniczania liczby nagród czy wzmocnienia prestiżu wybranych, wręcz odwrotnie. Nie postuluję jednak konieczności tworzenia nowych nagród dla samego wzrostu ich liczby, lecz powoływania do życia nagród tam, gdzie ich brakuje. Potrzebę nagród widzę tam, gdzie dana grupa czuje potrzebę zmian, nagroda pomogłaby jej wpływać na kształt rzeczywistości, jednak członkowie tej grupy nie czują się uprawnieni do nagradzania i bycia nagradzanymi.

We wcześniejszych rozdziałach pisałem o niskich barierach wejścia w nagradzaniu. Nowe nagrody powołuje się do życia łatwo z powodu powszechnej akceptacji hierarchii merytokratycznej; istnienia wielu źródeł kapitału symbolicznego; faktu, że nagradzanie jest działaniem rytualnym, którego zaprojektowanie i wykonanie przychodzi nam łatwo; a także dlatego, że można przyznawać nagrody bez konieczności angażowania wielu zasobów. Chociaż możliwość przyznawania nagród jest na wyciągnięcie ręki praktycznie dla każdego, nie wszyscy odważają się jednak sięgnąć po tę opcję.

Gdyby nie dość powszechne przeświadczenie, że nagród jest za dużo, żeby były skuteczne i warte wysiłku, wyróżnień byłoby jeszcze więcej. Ta motywacja do wstrzymywania się przed nagradzaniem nie jest sama

w sobie alarmująca. Istnieje jednak inna, bardziej niepokojąca, choć subtelniejsza. Poczucie posiadania władzy nagradzania, albo prawa do sięgnięcia po nią, ograniczane jest przez relacje władzy. Ci stojący niżej w danej hierarchii, będący pod wpływem jakiejś siły – która może mieć różne oblicza, zarówno materialne, jak i symboliczne – nie czują się uprawnieni do nagradzania. Jak pokazuje opisany wcześniej przypadek konkursu na najlepiej sporządzony raport społeczny, nagradzanie może wzmacniać dane pole organizacyjne i ma potencjał emancypacyjny. Dlatego uważam, że grupy, które czują się poddane opresji, i chcą dokonać zmiany niekorzystnej sytuacji, powinny wyzbyć się obawy przed wykorzystaniem nagradzania.

W celu zilustrowania tej tezy chciałbym przywołać wyrazisty przykład domeny, w której działają różne grupy interesów, jednak funkcjonowanie silnej hierarchii powoduje, że tylko posiadający największą władzę inicjują nagradzanie. Obszarem tym są organizacje formalne, takie jak korporacje, inne przedsiębiorstwa, a także organizacje rządowe i pozarządowe. Ważny był dla mnie moment, kiedy uświadomiłem sobie, że w organizacjach nie ma wolności przyznawania nagród, która wydaje się istnieć w badanym przeze mnie obszarze międzyorganizacyjnym. Zespoły, jednostki, działy nie powołują do życia wyróżnień dla innych członków organizacji. A przecież prawie każdy oddolny problem organizacyjny może być podjęty – oczywiście z różną skutecznością – za pomocą nagrody. Wyobrażam sobie, że kobiety doświadczające szowinizmu i mobbingu mogłyby zainicjować wyróżnienie za postawy i zachowania godne nagłośnienia; problem relacji między działami sprzedaży i marketingu w korporacji, czy kadry naukowo-dydaktycznej i administracji na uczelni też mogłyby znaleźć odzwierciedlenie w nagrodzie dla najlepiej rozumiejących problemy drugiej grupy pracowników. Wyróżnienia odnoszące się do problemów organizacyjnych, jeśli się pojawiają, nie są działaniami swobodnymi, zainicjowanymi i kontrolowanymi oddolnie. Istnieje przekonanie, że leży to poza zakresem kompetencji i możliwości szeregowych pracowników. Braku autonomicznych i oddolnych nagród nie tłumaczy w pełni to, że nagradzanie wymagałoby wykorzystania zasobów organizacyjnych, kontrolowanych przez kadrę zarządzającą, w tym czasu i uwagi pracowników<sup>2</sup>. Waż-

---

<sup>2</sup> Historia zarządzania pokazuje, że menedżerowie rezygnują z wielu kompetencji wcześniej uznawanych za przynależne właśnie tej grupie oraz zezwalają na wykorzystanie różnych zasobów, jeśli widzą, że może przynieść to korzyści w kontekście

niejszą przyczyną braku takich nagród jest według mnie zagrożenie dla istniejącej hierarchii i funkcjonujących mechanizmów kontroli menedżerskiej. Uwolnienie władzy nagradzania jest radykalne, dlatego nie było rozważane jako realna opcja do tej pory.

Nie spotkałem się jeszcze ani w literaturze, ani w praktyce, z organizacjami, w których menedżerowie oddaliby władzę nagradzania w ręce pracowników, lub z organizacją, w której pracownicy poczuliby się uprawnieni do dowolnego tworzenia nagród i wyróżniania innych, nie zważając na hierarchię. Istnieją co prawda nagrody, których rezultat jest wynikiem nominacji i głosowania pracowników, lub *peer-to-peer bonuses*, gdzie w wyniku decyzji kolegów pracownicy dostają dodatki pieniężne czy możliwość przyznawania nagród współpracownikom i współpracowniczkom w odniesieniu do wdrożonych przez firmę „wartości”. Są to jednak pojedyncze, odgórnie wprowadzone systemy, w których sprawczość pracownika ma realizować się w zaprojektowanych odgórnie ramach. Nie jest to zatem w pełni autonomiczne, odzwierciedlające wielorakie oddolne problemy i postulaty nagradzanie. Z najbardziej zbliżoną sytuacją do wyobrażanego przeze mnie swobodnego nagradzania wewnątrzorganizacyjnego spotkałem się w zespole programistów w dużym przedsiębiorstwie telekomunikacyjnym. Członkowie tego zespołu wymyślali nagrody dla swoich kolegów (była to inicjatywa oddolna, nieograniczona żadnymi wytycznymi, czy regułami), jednak, jak powiedział mi ich menedżer, działania te po kilku miesiącach zostały zarzucone [w. 28]. Podwładni używali formy nagrody głównie w celu piętnowania negatywnych zachowań, dlatego według interpretacji menedżera zespół szybko się zniechęcił. Przykład ten przypomina

---

stawianych sobie celów. „Oddawanie władzy” pracownikom może iść dość daleko, jak w przypadku tworzenia zespołów samzarządzających się, które pracują bez zwierzchnika (Barker, 1993). Działania te często interpretowane są jako wzmocnienie kontroli menedżerskiej przez osłabianie władzy kierowniczej. W ten sposób otwarte i bezpośrednie systemy kontroli zastępowane są pośrednimi, społeczno-ideologicznymi formami kontroli. Te drugie potrafią być nawet silniejsze, jak pokazał James Barker (1993) na przykładzie zespołów samzarządzających się, które narzuciły sobie bardziej rygorystyczne zasady, niż wtedy, kiedy podlegały bezpośredniej kontroli zwierzchnika. Do tej pory władza nagradzania nie została jednak uwolniona. Sądzę, że przyczyną może fakt, że jest to idea zbyt ryzykowna. W przeciwieństwie do wcześniejszych form rezygnowania z władzy efekty były przewidywalne i zarządzalne, gdyż zawsze oddawanie władzy ujęte było w pewną ramę nadrzędną, np. w przypadku zespołów samzarządzalnych była nią konieczność realizacji celów. W przypadku oddania władzy nagradzania istnieje zbyt wiele nieświadomych odnośnie do efektów.

antynagrody, które omawiałem wcześniej, gdzie podkreślałem zagrożenia związane z próbami odgrywania rytuału degradacji w formie nagrody. Uważam, że także w działaniach wewnątrzorganizacyjnych należałoby się wystrzegać tej formy. Zespół informatyków dostarcza przykładu tworzenia autonomicznych nagród jedynie w bardzo wąskim zakresie, ograniczającym się jedynie do niewielkiego zespołu działającego w ramach dużej, międzynarodowej struktury organizacyjnej.

Choć brak autonomicznych nagród wewnątrzorganizacyjnych nie jest zjawiskiem zauważanym i dyskutowanym, jest raczej czymś, co bierzemy jako pewnik, chciałem zwrócić na nie uwagę, z dwóch powodów. Po pierwsze, możliwe jest wyobrażenie sobie sytuacji, w której takie nagrody istnieją i znacząco wpływają na sposoby organizowania, po drugie pokazują, że istniejące relacje władzy blokują możliwość powstawania nowych nagród, co pozwala spojrzeć w nowy sposób na badany przeze mnie obszar nagród zewnątrzorganizacyjnych.

Możliwe do wyobrażenia uwolnienie władzy nagradzania radykalnie zmienia sposób organizowania, gdyż jedno z podstawowych źródeł władzy zostaje zdecentralizowane i przez to osłabione, a członkowie organizacji zaczynają korzystać z bardzo elastycznego narzędzia oddolnej zmiany. W wizji tej nagrody spełniają zarówno narzędzie diagnozy, jak i zmiany, pokazują, jakie są problemy i postulaty różnych grup interesów, ale też jakie grupy pracowników funkcjonują w organizacji. Identyfikacja z innymi pracownikami mającymi małe dzieci, przyjeżdżającymi do pracy rowerem czy korzystającymi z danego modułu systemu ERP, może okazać się ważna i artykułowana w procesie tworzenia i przyznawania wyróżnienia. Pojawienie się autonomicznych nagród wewnątrzorganizacyjnych wymagałoby uświadomienia pracownikom potencjału nagradzania, możliwych efektów, mechanizmów wpływających na ich skuteczność, a co najważniejsze, nabrania przez pracowników odwagi do zastosowania działania przeciwstawiającego się utartym relacjom władzy wewnątrzorganizacyjnej i mechanizmom kontroli. Obserwacja nagród zewnątrzorganizacyjnych dostarcza cennych ostrzeżeń przed niepożądanymi skutkami nagradzania. Dzięki temu autonomiczne nagrody wewnątrzorganizacyjne mają szansę uniknąć pewnych patologii nagradzania.

Moment, w którym dostrzegłem brak swobody w nagradzaniu wewnątrz organizacji, był dla mnie zaskakujący. Prawdopodobnie dlatego, że zjawisko jest tak bliskie i oczywiste – jako pracownik i członek różnych organizacji codziennie doświadczałem braku swobodnego nagra-

dzania, jednak go nie zauważałem. Moje badania nie dotyczyły nagradzania wewnątrzorganizacyjnego, dlatego pomysł uwalniania władzy nagradzania w organizacjach jedynie tutaj sygnalizuję. Widzę jednak potencjał rozwoju zarysowanego tutaj problemu, szczególnie w nurcie *action research* (Greenwood i Levin, 2006; Chrostowski i Jemielniak, 2008) lub szerszej dyskusji na temat konieczności poszukiwania nowych, bardziej sprawiedliwych form organizowania (Kostera, 2014).

Obserwacja, że przed powoływaniem do życia nowych nagród może kryć się niechęć do podważania ustalonych stosunków władzy, zainspirowała mnie do spojrzenia w nowy sposób na obszar nagród biznesowych, zwanych przeze mnie zewnątrzorganizacyjnymi. Opuszczając granice organizacji, wchodzi się w inne, lecz również silne hierarchie i relacje władzy, które powodują, że niektóre grupy nie podejmują się powoływania do życia nagród. Hierarchie mogą dotyczyć prestiżu profesji, zawodu, wykonywanej działalności, mogą to być też hierarchie statusu ekonomicznego i powiązanego z nim stylu życia, czy wynikające z uprzywilejowania pewnych grup lub działań w ramach danego systemu prawnego lub kulturowego. W rezultacie łatwo przychodzi naszemu społeczeństwu wzmacnianie wyróżnieniami pozycji tych, którzy już wysoki status posiadają. Nagrody dla prawników, lekarzy, menedżerów, właścicieli przedsiębiorstw czy naukowców nie wymagają specjalnych zabiegów legitymizacyjnych. Istnieją jednak obszary niekojarzone z osobami, czy działaniami *godnymi* nagród – właśnie tam dostrzegam potrzebę tworzenia nowych wyróżnień.

Na przykład bezdomni, bezrobotni czy osoby wykonujące najniższe płatne prace oraz posiadające trudne i niestabilne warunki zatrudnienia nie mają prawdziwie swoich nagród – z reguły sami ich nie dostają, a tym bardziej nie przyznają nagród sobie ani podmiotom, od których są zależni. Wzmacnianie poczucia własnej wartości i sprawczości oraz wpływania na rzeczywistość poprzez nagrody może być wykorzystane nie tylko przez te ważne, lecz tworzące już stały repertuar, grupy przywoływane w kontekście dyskusji o marginalizacji. Także w ramach innych obszarów, niekojarzonych z problemem marginalizacji, jak na przykład pracownicy naukowo-dydaktyczni, funkcjonują defaworyzowane grupy, idee czy działania.

Dość powszechna jest na przykład krytyka krzywdzącej hegemonii parametryzacji w nauce, zbytniego przywiązania do hierarchii prestiżu miejsc zatrudnienia czy faworyzowania przez system pewnych form działalności, które ograniczają swobodę i autonomię intelektualną.



W funkcjonujących w obszarze nauki nagrodach nie widzę jednak prób zmiany tej sytuacji. Nagradza się to, co i tak jest faworyzowane, z kolei nagrody te jeszcze bardziej wzmacniają czempionów. Takie podejście dobrze oddaje motto Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej: „Wspierać najlepszych, aby mogli stać się jeszcze lepsi”. Dla mnie brzmi ono niepokojąco i wymaga krytyki, choć takie próby mogą być źle zrozumiane jako propagowanie bylejakości. Problemem nauki i tego motta jest to, że uznawana za wartość wpierania „wybitność” jest bardzo wąsko rozumiana. Silne nagrody (prestżowo, finansowo) wspierają ograniczoną liczbę osób, a przez to niewielką ilość możliwych podejść do nauki. Za cenne uważam powoływanie do życia nowych nagród, lecz nie takich, które oceniałoby to samo.

W obecnej sytuacji ci, którzy nagrodę zdobyli, łatwiej będą dostawać kolejne nagrody. Jak to wprost wyraził cytowany wcześniej naukowiec, laureat nagrody Orleń „Polacy z Werwą”, kolejne wyróżnienia zdobywa z dużą łatwością. Jako przyczynę sukcesów podawał przede wszystkim rosnące doświadczenie w aplikowaniu o nagrody i rozwój umiejętności prezentowania swojego dorobku. A także to, że dzięki nagrodom jego dorobek wygląda coraz lepiej, gdyż kolejne wyróżnienia wchodziły w jego skład. Chciałbym uzupełnić jego diagnozę o ważną metaprzyczynę – za każdym razem oceniane są podobne rzeczy, w rezultacie nagrody faworyzują jeden profil wybitnego naukowca. Wyobrażam sobie inny stan nagradzania w nauce, gdzie duża liczba nagród w jeszcze lepszy sposób odzwierciedla różnorodność podejść do nauki i wskazuje liderów w tych obszarach. Ważną korzyścią z takiego zdecentralizowanego nagradzania byłoby stymulowanie poszukiwania różnych sposobów na wybitność. Takie nagrody mają moc zmiany i emancypacji, a nie te, których organizatorzy naśladują logikę cenionych już nagród i w ten sposób chcą ugryźć kawałek upieczonego przez nie tortu. Warto przypomnieć sobie wizję Michaela Younga, twórcy terminu „merytokracja”, w której grupy niepotrafiące udowodnić swoich kompetencji żyły ze stygmatem odrzucenia i nie posiadały liderów.

Nagrody nie tylko wskazują liderów i budują hierarchię wewnątrz własnego pola, ale także pozwalają tym polom najpierw się wyodrębnić. Podobnie jak inne wydarzenia konfigurujące pole (Anand i Jones, 2008), powodują, że uczestnicy zaczynają brać się nawzajem pod uwagę w swojej działalności. Podobne efekty osiągane są dzięki konferencjom, targom branżowym, seminarium, a także w wyniku wykorzystania internetowych kanałów zorganizowanej grupowej interakcji: fora, listy

dyskusyjne, grupy w mediach społecznościowych, wykorzystanie hashtagów. Co unikalnego wnosi zatem element nagrody, czyli oceny, porównywania, wyróżniania w rytualizowany sposób? Uważam, że tylko dzięki nagrodzie uderza się w sedno problemu, czyli w stosunki władzy i w hierarchię. Inne działania opisywane jako wydarzenia konfigurujące pole nie dotyczą bezpośrednio tego problemu.

Ocenianie, porównywanie, wyłanianie zwycięzców może niektórych niepokoić i odstraszać. Rzeczywiście, wiąże się z tym wiele zagrożeń, które były w tej książce wielokrotnie opisywane. W skrajnych przypadkach pojawiają się oportunizm i nierzetelność przyznających nagrodę, a struktura tego działania rytualnego może budować część swojej skuteczności na upokorzeniu innych (przegranych, nominowanych). Pomimo tych zagrożeń postanowiłem wystąpić jako adwokat nagradzania. Uważam, że pozwala ono zmierzyć się bezpośrednio z problemem krzywdząco asymetrycznej relacji władzy. Jest sposobem na jej neutralizację, gdyż działa właśnie na jej gruncie.

Nagradzanie wskazuje liderów i buduje hierarchię wewnątrz pola, a pozyskany kapitał symboliczny może być wykorzystany zarówno w granicach pola, jak i poza jego granicami. Nagrody wspierają, a nawet budują, autorytet i charyzmę jednostek, które mogą skuteczniej wpływać na kształt pola. W niektórych przypadkach może to być pożądanym efektem nagradzania, gdyż wpływa na dynamikę zmian w polu. Obserwowałem to na przykładzie pola polskiej blogosfery i zdobywców nagrody Blogger Roku. Dzięki zdobytej nagrodzie pewni blogerzy mogli skuteczniej wpływać na działania innych. Jedną z przyczyn tego, dlaczego akurat ci blogerzy zdobywali nagrodę główną, były nie tyle ich mierzalne osiągnięcia, ile fakt, że prezentowali wyrazistą postawę etyczną. Przeciwwstawiali się negatywnym tendencjom w tym polu organizacyjnym, które balansuje między niezależnością i zagrażającą jej komercjalizacją. W okresie, w którym prowadziłem badania, Bloggerzy Roku otwarcie i wyraziście mówili o tym problemie i na swoim przykładzie pokazywali, jak sobie z nim radzą. Z kolei przykład pola CSR pokazuje istotność mobilności kapitału symbolicznego zdobytego wewnątrz pola. Dzięki nagrodzie dla członków własnego pola organizacyjnego wpływa się na status jednostek i działań w organizacjach, w których funkcjonują na co dzień menedżerowie CSR. W ten sposób nagroda nie tylko wpływa na samo pole organizacyjne, ale też sięga przedsiębiorstw, w których CSR rzadko jest obszarem priorytetowym i dlatego wymaga wsparcia.

Do obrony nagradzania jako formy zmiany społeczno-organizacyjnej chciałem dodać argument, że nagroda w wyjątkowy sposób wpływa na motywację uczestników. Uwagę na to zwrócili mi pracownicy „Pulsu Biznesu”, którzy na zasadzie komercyjnej organizują różnego rodzaju wydarzenia: debaty, konferencje, kongresy itp. Za szczególnie udane uważają jednak te, podczas których uczestnicy są wyróżniani. Podstawowym miernikiem sukcesu jest w tym przypadku frekwencja, gdyż bezpośrednio przekłada się na przychody (wpłaty uczestników, sprzedaż pakietów sponsoringowych). Łatwiej jest zgromadzić uczestników na wydarzeniu, podczas którego są wyróżniani (np. ogłoszenie wyników rankingu) niż na zwykłej debacie lub konferencji. Ta cecha nagradzania może być wykorzystana przez organizatorów kierujących się celami innymi niż komercyjne.

Wcześniej wskazywałem na fakt, że nagrody wpływają na rzeczywistość i dlatego mogą być wykorzystywane celowo jako narzędzie zmian. Niepokojąca i niepożądana jest nie tyle rosnąca liczba nagród, ile istnienie obszarów, które mogłyby skorzystać z efektów nagradzania, jednak nie czują się uprawnione – z powodu opresyjnych relacji władzy – do nagradzania. Wiele z powstających nagród, zamiast wzmacniać różnorodność, petryfikuje *status quo*, wyróżniając wciąż to samo. W dalszej części piszę o opłatach w nagradzaniu, jednym z bardziej kontrowersyjnych aspektów badanego zjawiska.

Element finansowy w nagradzaniu, a szczególnie pobieranie opłat od uczestników, wskazuje nowe obszary wymagające zaangażowanej debaty. Przywołane przykłady godeł promocyjnych pokazują, że konstrukcja nagród, w której centrum znajduje się komercyjna kalkulacja, może doprowadzić organizatorów do rezygnowania z deklarowanej rzetelności proceduralnej w celu zwiększenia zysków. Takim oportunistycznym zachowaniem organizatorów sprzyja konstrukcja pewnych nagród, w których liczba nagrodzonych przekłada się na przychody, a generowanie zysku jest jednym z istotnych celów danego organizatora. Nie twierdzę, że nie ma rzetelnych godeł promocyjnych, czyli takich, które nie mają czego ukrywać, i nie są krytykowane za nieetyczne praktyki. Uważam jednak, że ze wszystkich nagród i wyróżnień funkcjonujących w biznesie ich konstrukcja powoduje, że organizatorom szczególnie łatwo ześliznąć się w stronę działań nierzetelnych. Nawet godeł promocyjne „Teraz Polska”, przedstawiane było jako takie, które kiedyś miało wyższy cel, jednak się skomercjalizowało i sprzeniewierzyło pierwotnym ideom. Uważam jednak, że postulowany przeze mnie

dalej radykalny wzrost transparentności nagradzania rozwiązałby problem oportunistów nagradzających. Sam przepływ pieniędzy od uczestników nagradzania do administratorów nie musi być problemem, jak pokazują opisane w książce przykłady.

Kolejnym niepokojącym aspektem nagradzania jest postrzeganie tego, co nagrodzone przez pryzmat uproszonego, wyrazistego komunikatu nagrody. Wyróżniane są produkty, usługi, działania, utwory, idee, a także sami ludzie. Wyrażona przeze mnie obawa dotyczy przede wszystkim ludzi. W analizowanym zbiorze polskich nagród biznesowych rzadko występowały nagrody dla konkretnych osób. Dużo za to było pośredniego wyróżniania ludzi przez nagradzanie efektów ich pracy. Tak jak w przypadku konkursu Raporty Społeczne, gdzie identyfikowanie się z sukcesem sięgało poza osoby bezpośrednio odpowiedzialne za stworzenie tych dokumentów. Przykład Gazet Biznesu pokazuje z kolei, że ranking przedstawiał listę firm, dzięki czemu ich menedżerowie i właściciele zyskiwali powody do chwały. Ciężko jest jednak określić liczbę tych nagród czy nawet względny stosunek do nagród dla osób prywatnych, chociażby dlatego, że dostępne katalogi i bazy danych nie czynią rozróżnienia ze względu na rodzaj odbiorcy. Analiza zawartości doniesień prasowych także nie daje zadowalających rezultatów, gdyż zdecydowanie przeważają tam odniesienia do nagród dla ludzi<sup>3</sup>, podczas gdy odwołania do nagród przyznawanych produktom, markom, organizacjom pojawiają się przede wszystkim na opakowaniach, w reklamach oraz w materiałach publikowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. W niektórych przypadkach samo rozgraniczenie nagród dla aktorów ludzkich i nie-ludzkich jest trudne. Jest to szczególnie widoczne w przypadku nagród funkcjonujących w sektorach kreatywnych (Tkaczyk i Awdziej, 2013), gdzie w ramach tej samej nagrody, lecz w różnych podkategoriach, nagradza się produkty, wydarzenia,

---

<sup>3</sup> Analiza kontekstowa występowania słów „nagroda”, „nagrodzony” (z różnymi wariantami odmiany i form gramatycznych) w tekstach polskojęzycznych indeksowanych przez bazę Factiva. Przeanalizowałem 200 losowo wybranych artykułów z 2200 rezultatów (unikalnych artykułów) wyników wyszukiwania szukanych słów w tekstach opublikowanych w ciągu 12 miesięcy poprzedzających 3 września 2012 roku. Z 200 przeanalizowanych tekstów aż 180 odnosiło się do nagrody przyznanej człowiekowi, dziesięć relacjonowało przyznanie nagrody organizacji, dziesięć usłudze. Warto zauważyć, że większość nagród (170 z 200) można zaklasyfikować jako merytokratyczne nagrody zewnątrzorganizacyjne.

<sup>4</sup> Szczególnie na stronach internetowych, w katalogach, folderach, raportach rocznych.

twórców, producentów (Anand i Watson, 2004). Często nagroda dla dzieła staje się *de facto* nagrodą dla twórcy, gdyż późniejsze odwołania do danej nagrody służą wyeksponowaniu osoby, a nie samego produktu. Najbardziej wyalienowane są godła promocyjne, które stają się elementem wzmacniającym należącą do przedsiębiorstwa markę, a nie osobę twórcy.

Coraz częściej myśli się jednak także o ludziach jako o markach. Jest to szerszy społeczny proces, którego emanacją jest rosnąca popularność *personal branding*. Pokazuje on, że wielowymiarowość, dynamizm i ulotność ludzkiego życia zostaje reifikowana na potrzeby spójnej i efektywnej komunikacji (Peters, 1997). Koncepcja ta jest tylko jedną z popularniejszych w ramach szerszego zjawiska stopniowego utowarowiania tożsamości profesjonalnych (Lair, Sullivan i Cheney, 2005). Proces ten polega na włączaniu mechanizmów „rządzących” rynkiem dóbr i usług w relacje świata społecznego. Nagrody dają możliwość budowania tak rozumianej marki osobistej, jednak niosą ze sobą zagrożenie, że osoba/marka będzie postrzegana przez innych, a co gorsza także przez siebie samą, przez ten uproszczony komunikat<sup>5</sup>.

Oba opisane wyżej niepokojące problemy związane z nagradzaniem, czyli negatywne skutki komercjalizacji niektórych nagród i redukcje złożoności do uproszczonego komunikatu, można zneutralizować przez redukcję asymetrii informacji w systemach nagradzania. Obecne formy odgrywania nagrody ukrywają sprawczość administratorów oraz to, co dokładnie i w jaki sposób zostało porównane i ocenione. Nawet jeśli regulamin zawiera dość wyczerpujący opis procedury i metodologii, informacje te nie trafiają do tak dużej liczby osób jak uproszczona informacja, że dana osoba jest „najlepsza” w jakiejś dziedzinie. W udokumentowanych przeze mnie nagrodach te ważne informacje szczegółowe nie były wystarczająco dobrze opisane. W rezultacie mamy dwa obszary procesu nagradzania, między którymi istnieje przepaść. Z jednej strony znajduje się wyłanianie zwycięzców, na którego wynik wpływa wiele elementów, jednak zawsze jest – z konieczności – niedoskonały, wyrywkowy, nieuwzględniający wszystkich możliwych aspektów.

---

<sup>5</sup> Przykładów takiego procesu dostarczają Josef Pallas, Linda Wedlin i Jaan Grünberg (2016), omawiając nagrody biznesowe przyznawane w Szwecji. Zjawisko to nazywają ciekawym określeniem „standaryzacją przez stereotypizację”; ze względu na swoje założenia badawcze w centrum swoich interpretacji stawiają media i przekazy medialne.

Z drugiej strony mamy kolejne odtwarzania nagrody, czyli momenty, w których otoczenie dowiaduje się o nagrodzie i wpływa to na ich działania i stosunek do tego, co nagrodzone. Pierwotnym odegraniem nagrody jest moment ogłoszenia wyników i wręczenia statuetki. Nawet wtedy jednak nie zawsze odbiorcy informowani są o szczegółach procesu pierwszego, choćby w postaci opisu kryteriów i odczytania pełnych uzasadnień. Późniejsze odtworzenia nagrody są jeszcze bardziej uproszczone. Może to być pozycja w życiorysie lub formularzu zgłoszenia do kolejnej nagrody, notce promującej usługę czy znak graficzny na opakowaniu. Komunikaty te mają dwie wspólne cechy: są zdawkowe i zawierają totalizujący przekaz mówiący o wyjątkowości i nadrzędności. Nie mówią, na jakich podstawach oparte jest to twierdzenie.

Spotkałem się tylko z jednym obszarem, w którym sposób prezentacji nagród został potraktowany poważnie i sformułowane zostały zalecenia, jak należy odwoływać się do wyróżnień. Tym obszarem jest działalność funduszy inwestycyjnych. Stowarzyszenie Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych opublikowało *Kodeks dobrych obyczajów przy prezentacji wyników oraz klasyfikacji funduszy inwestycyjnych*<sup>6</sup> [A31]. Dobrze zidentyfikowano tam zagrożenia, jakie może nieść promowanie się za pomocą nagród: „Nie wszyscy inwestorzy posiadają wiedzę dostateczną do oceny jakości zarządzania funduszami oraz uzyskiwanych przez nie wyników. Przyznawane nagrody mogą mieć charakter niejasny i dwuznaczny, co prowadzi do niewłaściwej interpretacji jakości nagrodzonego produktu”<sup>7</sup>. Cztery ostatnie punkty kodeksu odnoszą się bezpośrednio do sposobu prezentacji nagród i wyróżnień przyznawanych za zarządzanie funduszem inwestycyjnym. Cytuję je poniżej, gdyż mogą one stanowić cenny wzór dla innych obszarów działalności gospodarczej, które chciałyby wprowadzić podobne standardy:

[...]

18. Nagroda (wyróżnienie) powinna jednoznacznie odnosić się do ściśle określonej i rzetelnie sklasyfikowanej grupy funduszy inwestycyjnych oraz uwzględniać wystarczającą do uznania zasadności przyznania nagrody, liczbę funduszy inwestycyjnych.

<sup>6</sup> *Kodeks dobrych obyczajów przy prezentacji wyników oraz klasyfikacji funduszy inwestycyjnych*, [http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/pub/files/Kodeks\\_Dobrych\\_Obyczajow.pdf](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/pub/files/Kodeks_Dobrych_Obyczajow.pdf) [dostęp: 15.09.2016].

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 1.

19. Wszelkim publikacjom wyników, przyznanym nagrodom i wyróżnieniom powinno towarzyszyć ujawnienie szczegółów dotyczących zasad ich przyznawania, opis stosowanej metodologii oraz wszelkich innych ważnych czynników, które mogą pomóc inwestorom we właściwej ich interpretacji. [...]

20. Słownictwo użyte do opisowego wyrażenia nagrody (wyróżnienia) powinno być adekwatne do charakteru nagrody oraz powinno odzwierciedlać rzeczywiste cechy, dzięki którym fundusz został nagrodzony. Odpowiednia terminologia stosowana przez twórców nagrody nie może wprowadzać w błąd przyszłych inwestorów funduszu i powodować, że niewłaściwie zinterpretują jej znaczenie.

21. Ustanowieniu i promowaniu jakiegokolwiek nagrody (wyróżnienia) powinna towarzyszyć pewność, że odbiorcy informacji o nagrodzie, a więc również przyszli inwestorzy, są w pełni i rzetelnie informowani. Podstawowym celem tego Kodeksu jest bowiem ochrona interesów inwestorów. Wszelkie komentarze, reklamy i nagrody powinny być promowane z uwzględnieniem tego celu<sup>8</sup>.

Kodeks zwraca uwagę na to, że inwestorzy mają prawo wiedzieć, za co precyzyjnie wyróżniony został dany fundusz. Transparentność zasad przyznawania jest tutaj kluczowa, jednak ważny jest też język, jakiego się używa w informacjach o nagrodzie. Zaleca się, żeby nagroda nie była wykorzystana jako pretekst do przesadnie pozytywnego przedstawienia funduszu, przez użycie odpowiednich środków retorycznych<sup>9</sup>.

Postulowaną motywacją do promowania tych standardów jest fakt, że inwestorzy podejmują bardzo ważne decyzje i niewłaściwe informowanie o nagrodach może wprowadzać ich w błąd i narazić na straty. Nie jest to jednak jedyny obszar, w którym ludzie podejmują ważne decyzje i spotykają się z informacjami o wyróżnieniach, które mogą wpływać na rozstrzygnięcie. Widzę jednak dwie bariery we wprowadzeniu dużo większej, choćby tej postulowanej w powyższym kodeksie, transparentności w informowaniu o nagrodach. Pierwszą jest obawa, że zmini-

---

<sup>8</sup> Kodeks dobrych obyczajów przy prezentacji wyników oraz klasyfikacji funduszy inwestycyjnych, s.4 [A31].

<sup>9</sup> Zacytowane powyżej zalecenia nie są jednak powszechnie znane i świadomie stosowane przez osoby pracujące w funduszach inwestycyjnych [w. 29]; za cenny i unikalny uważam jednak sam fakt zauważania problemu i sposób sformułowania zaleceń.

malizuje to wpływ i postrzeganą wartość nagrody. Skrótowy komunikat pozwala na zaprezentowanie wygodnej i opłacalnej prawdy (np. wyrób zdobył tytuł produktu roku), a nie możliwie szerokiej wersji prawdy (np. w kategorii specjalnie dla niego stworzonej, w której był jednym z dwóch ocenianych). Drugą, kluczową barierą, jest utrwalony sposób konsumpcji komunikatów o nagrodach, preferujący zwięzłe informacje niewymagające inwestycji czasu i analitycznego wysiłku.

Sposób zredukowania asymetrii informacyjnej w nagradzaniu wymaga innowacyjnego rozwiązania, które pozwoliłoby przekazać istotne proceduralne i kontekstualne informacje o nagrodzie za każdym razem, kiedy ktoś się o niej dowiaduje. Musi się to odbywać w sposób możliwie przyjazny dla odbiorców, niewymagający od nich nadmiernej inicjatywy własnej i czasu. Ze względu na fakt, że coraz częściej nagrody odgrywane są w środowisku wirtualnym, transparentność nagradzania powinna być lewarowana technologicznie. Takie nieistniejące jeszcze, lecz potrzebne, rozwiązanie nie powinno faworyzować procedur przyznawania nagród opartych na kryteriach mierzalnych i metodologii ilościowych, lecz uwzględniać cały wachlarz możliwych procedur wyłaniania zwycięzców. Tworzenie zakresu potrzebnych do upublicznienia informacji o danej nagrodzie może odbywać się w procesie konsultacji z grupami interesariuszy. Ten kierunek uważam za dużo cenniejszy niż próby tworzenia rankingów najlepszych nagród, omawiane w poprzednim rozdziale. W drugiej kolejności potrzebny jest wzrost świadomości, że nagrody nie są neutralnym, nic nieznaczącym elementem naszego krajobrazu organizacyjnego.



---

## PODZIĘKOWANIA

---

Na proces badań i ostateczny kształt książki miało wpływ wiele osób. Chciałbym tutaj podziękować przynajmniej części z nich. W pierwszej kolejności muszę wymienić Davydda Greenwooda. Spotkania z nim uświadomiły mi, że nie chcę tworzyć syntezy dotyczącej kultury organizacyjnej – co było moim pierwotnym pomysłem – lecz wolę skupić się na czymś konkretniejszym, na nagradzaniu. W tamtym czasie spokoju nie dawało mi ambiwalentne uczucie, jakie wywołało we mnie uzyskanie pewnej prestiżowej nagrody i afiliacji z rozpoznawalnym amerykańskim uniwersytetem. W efekcie tych „osiągnięć”, dla wielu osób stałem się innym człowiekiem: moje żarty były śmieszniejsze, a komentarze błyskotliwsze. Łechtało to moją próżność, ale też niepokoiło. To doświadczenie kazało mi zastanowić się, jakie są szersze skutki nagradzania, kto zyskuje, kto traci, na podstawie jakich mechanizmów. Udzieliło mi się zaangażowanie Davydda Greenwooda w krytykę merytokracji i tak powstał pomysł badań rytuałów nagradzania.

Przeprowadzenie badań nie byłoby możliwe, gdyby nie otwartość ich uczestników i reprezentowanych przez nich organizacji. Dziękuję tym wyjątkowym osobom, które pomagały mi w zdobyciu dostępu do kolejnych rozmówców i umożliwiły uczestniczenie w ceremoniach ogłaszania wyników: Kasi Gawlik, Aleksandrze Przegalińskiej-Skierkowskiej, Błażejowi Grabowskiemu, Dariuszowi Jemielińskowskiemu, Monice Bandurskiej, Nikolajowi Kirovowi, Elżbiecie Pełce, Barbarze Górskiej. Wielu osób niestety nie mogę tutaj wymienić z nazwiska, gdyż ich zanonimizowane wypowiedzi cytuję w książce. Jestem wam ogromnie wdzięczny za wysiłek, jaki włożyliście w bycie moimi przewodnikami

i przewodniczkami po światach waszych nagród. W analizach dokumentów wspomagała mnie niezastąpiona Małgorzata Koczara.

Wyniki moich badań i kolejne wersje tekstu komentowane były przez szereg osób. Pierwszą wersję tekstu czytał profesor Andrzej K. Koźmiński, który doradził mi, żebym wrócił do biurka i dopracował tekst. Dziękuję recenzentom wydawniczym: prof. Monice Kosterze i prof. Jerzemu S. Wasilewskiemu. Dzięki ich uwagom wiele się nauczyłem. Jestem szczególnie wdzięczny za to, że zainspirowali mnie do poważnego przeredagowania ostatniego rozdziału i dopisania rozdziału o interdyscyplinarności – z niego jestem szczególnie zadowolony. Wczesne wersje czytali również i zgłosili cenne sugestie prof. Bolesław Rok, Amanda Krzyworzeka, Łukasz Śledziecki, Monika Nawracka, Paweł Kołodziej, Adam Łukojć, a także niektórzy uczestnicy badań.

Wyniki badań prezentowałem na wielu spotkaniach naukowych. Bardzo dziękuję ich uczestnikom za cenne komentarze, a organizatorom za zaproszenie. Profesor Dorota Dobija i dr hab. Karol Klimczak zaprosili mnie na Seminarium Interdyscyplinarne, a profesorowie Witold Kieżun i Wojciech Gasparski umożliwili udział w posiadającym piękną historię seminarium z cyklu Krytyczna Teoria Organizacji, na którym koreferentką była dr Jolanta Tkaczyk. Z kolei prof. Krzysztof Jasiołkowski i prof. Anna Lewicka-Strzałecka dali mi możliwość skonfrontowania moich wniosków z wyjątkowym gronem uczestników Seminarium Etyki Biznesu i Socjologii Ekonomicznej w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN. Szczególnie ważnym dla mnie środowiskiem naukowym byli uczestnicy międzynarodowej konferencji SC'MOI (Standing Conference for Management and Organizational Inquiry). W mniej formalnych warunkach prezentowałem wczesne wersje tekstu podczas spotkań Katery Zarządzania ALK (na zaproszenie prof. Dominiki Latusek-Jurczak) oraz zespołu Centrum Badań Organizacji i Miejsc Pracy, do którego należę. Dariusz Jemielniak, Olga Rodak, Aleksandra Przegałińska-Skierkowska, Helena Chmielewska-Szlajfer, Agata Dembek, Karolina Mikołajewska-Zajac, Agata Stasik – dziękuję! Drodzy, dostarczyliście mi wsparcia, ale też otwartej, koleżeńskiej krytyki.

Jestem bardzo wdzięczny redaktor Annie Goryńskiej za troskliwą opiekę nad książką oraz Ewie Barlik za pomoc w popularyzacji wyników badań w mediach. W inny sposób wsparli mnie też Michał Maleszka, Agnieszka Halemba, Lech Piszczatowski, David Byrne, Chris Frantz, Jerry Harrison, Tina Weymouth.

Zamykając podziękowania część zarezerwowałem dla najbliższej rodziny. Amando, dziękuję za całościowe wsparcie, od intelektualnego, przez emocjonalne, po logistyczne. Emilko i Ewo, mógłbym napisać jak Stanley Deetz, dedykujący jedną ze swoich książek swojemu kilkuletniemu dziecku, że bez was... książka powstałaby szybciej. Teraz myślę, że i tak powstała dość szybko, jednak kosztem czasu i uwagi, które mogłem poświęcić wam. Jestem z was dumny. Pomimo swojego bardzo młodego wieku zachowywałyście się, jakbyście dojrzałe rozumiały, że nauka i książki są bardzo ważne.



---

# ZAŁĄCZNIKI

---

## Załącznik 1. Dyscyplinarne przypisanie badaczy nagród

---

Dyscyplina akademicka	Publikacja	Tytuł czasopisma	Afiliacja autora
Literaturoznawstwo	(English, 2013)	monografia akademicka	Wydział Anglistyki, University of Pennsylvania
	(Percy, 2010)	dysertacja na stopień doktora filozofii w zakresie anglistyki	Wydział Anglistyki, Uniwersytet Calgary
Zarządzanie	(Anand i Jones, 2008)	Journal of Management Studies	IMD oraz Tanaka Business School, Imperial College London
	(Anand i Watson, 2004)	Academy of Management Journal	London Business School
	(Dean, 1999)	Journal of Advertising	E.J. Ourso College of Business, Louisiana State University
	(Dean i Lang, 2008)	Journal of Services Marketing	College of Business, East Carolina University oraz Anderson Schools of Management, University of New Mexico, Albuquerque
	(Foss, 2007)	European Management Review	Center for Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School

cd. załącznik 1

Dyscyplina akademicka	Publikacja	Tytuł czasopisma	Afiliacja autora
	(McLaren i Mills, 2008)	Canadian Journal of Administrative Sciences	Sobey School of Business, Saint Mary's University
	(Mills i in., 2012)	IAM Conference 2012: Transforming Management Research and Education	Department of Management oraz Department of Accounting and Information Systems, New Mexico State University
	(Kay, 2011)	R&D Management	School of Public Policy, Georgia Institute of Technology, Atlanta
	(Gemser i Wijnberg, 2002)	Design Management Journal	Faculty of Management and Organization, University of Groningen
	(Nicolau i Sellers, 2010)	Journal of Business Research	Faculty of Economics and Business Administration at University of Alicante
	(Wedlin, 2007)	European Management Review	Department of Business Studies, Uppsala University
Socjologia	(Best, 2008)	Sociological Forum	Department of Sociology and Criminal Justice, University of Delaware, Newark
Wydawnictwo*	(Squires, 2004, 2007)	The Public, Judging a Book by Its Cover (książka)	Oxford Brookes University
Ekonomia	(Ginsburgh, 2003)	The Journal of Economic Perspectives	European Center for Advanced Research in Economics and Statistics
	(Deuchert i in., 2005)	Journal of Cultural Economics	Institute for Economic Research, Albert Ludwigs Universität at Freiburg
	(Frey, 2006; Frey i Neckermann, 2009)	The Journal of Socio-Economics, Perspectives on Psychological Science	Center for Research in Economics, Management and the Arts, Zurich. Wydział Ekonomii na w Erasmus School of Economics in Rotterdam.

	(Boyle i Chiou, 2009)	Journal of Cultural Economics	Wydziały Ekonomii w College of the Holy Cross, Worcester oraz Occidental College, Los Angeles
	(Logan i Sutter, 2004)	Atlantic Economic Journal	Brak szczegółowej afiliacji
	(Nelson et al., 2001)	Economic Inquiry	Wydziały ekonomii w Colby College, Waterville oraz University of Colorado, Boulder. Deutsche Bank Alex. Brown.
	(Glejser i Heyndels, 2001)	Journal of Cultural Economics	Faculty of Economic and Social Sciences and Solvay Business School, Vrije Universiteit Brussel.

\* Jest to samodzielny nurt badawczy oraz kierunek studiów. Badania te sytuują na pograniczu literaturoznawstwa, ekonomii i marketingu.

Źródło: opracowanie własne.

## Załącznik 2. Obserwacje ilościowe. Procedura badawcza i wybrane wyniki

---

Analizie poddane zostały dane dotyczące nagród prezentowanych przez spółki wchodzące w skład indeksu WIG30. Badanie przeprowadzono w okresie od grudnia 2013 do stycznia 2014 roku. W pierwszej kolejności zebrane zostały dane według następującej ankiety:

- Czy spółka prezentuje informacje na temat nagród i wyróżnień w dokumentach prezentowanych publicznie?
- W raporcie rocznym?
- Na oddzielnej, poświęconej nagrodom i wyróżnieniom, podstronie internetowej spółki?
- W sekcji strony internetowej zawierającą informacje dla mediów?
- W innych dokumentach lub sekcjach strony internetowej?
- Czy nagrody prezentowane są w podziale na lata?
- Ile roczników podano?
- Ile nagród podano?

- Jaki jest stopień wyeksponowania informacji o nagrodzie? (gdzie 5 – wysoki, 1 – niski)<sup>1</sup>.

Zebranie odpowiedzi odbyło się poprzez przeszukiwanie strony internetowej oraz raportów rocznych poszczególnych spółek. W pierwszym etapie przeglądano główne serwisy spółek (konsumenckie i inwestorskie) w poszukiwaniu informacji o nagrodach w treściach prezentowanych na głównej stronie oraz sprawdzano, czy istnieje odnośnik do podstrony o nagrodach i wyróżnieniach. Najczęściej odnośnik taki znajdował się bezpośrednio w menu głównym, dostępnym na stronie głównej lub w zakładce „o firmie”. Na tym etapie przeglądany był spis treści raportu w celu identyfikacji sekcji poświęconej nagrodom. W drugiej kolejności strony internetowe i raporty przeszukiwane były za pomocą wyszukiwarki. W celu ujednoczenia algorytmu wyszukiwania do przeszukiwania stron internetowych nie użyto funkcji „szukaj” stworzonych przez twórców poszczególnych serwisów, lecz wykorzystano zestandaryzowaną, tę samą metodę. Wykorzystano zaawansowane funkcje wyszukiwania oferowane przez wyszukiwarkę google.com. Użyto operatora „site:”, który pozwala zawęzić wyszukiwanie do konkretnej domeny i jej subdomen oraz operatora logicznego „OR”.

Przykład zapytania dla Boryszew S.A.

site:boryszew.com.pl nagrody OR nagroda OR wyróżnienie OR wyróżnienia OR ranking OR rankingi

Wyszukiwanie informacji o nagrodach ukierunkowane przez pytania ankiety pozwoliło na stworzenie podstawowej bazy ilościowych informacji o powszechności i sposobie prezentowania nagród przez spółki z indeksu WIG30. Kolejny etap polegał na zebraniu bardziej szczegó-

<sup>1</sup> Odpowiedź na ostatnie pytanie zależała od oceny badacza, który kierował się następującymi wytycznymi:

- 5 – informacje o nagrodach znajdują się na głównej stronie internetowej;
- 4 – informacje o nagrodach zebrane są w oddzielnej sekcji (podstronie) w serwisie internetowym dla klientów/konsumentów;
- 3 – informacje o nagrodach prezentowane są na stronie dla inwestorów jako oddzielna sekcja;
- 2 – informacje o nagrodach są rozproszone, znajdują się w poszczególnych dokumentach (notki prasowe, raporty);
- 1 – brak informacji o nagrodzie lub są trudne do znalezienia i ubogie.



łowych informacji na temat wyselekcjonowanych z całego zbioru znalezionych nagród. Szczególnie istotne były informacje bezpośrednio związane z propozycjami teoretycznymi, czyli dane na temat podmiotów przyznających nagrody.

Ze zbioru 1375 nagród, jakie wszystkie spółki w sumie prezentują w swoich dokumentach, wyselekcjonowana została, przez usunięcie duplikatów, lista 372 nagród. Dzięki takiemu zabiegowi redukcji udało się osiągnąć szeroki, różnorodny zestaw rodzajów nagród.

Dużym wyzwaniem metodologicznym była kategoryzacja podmiotów przyznających nagrody. Wypracowana została kategoryzacja, która z jednej strony uwzględnia naturę propozycji teoretycznych, które są rozważane w tym badaniu. Z drugiej natomiast strony, kategorie te są na tyle szczegółowe, że możliwe było łączenie ich na późniejszym etapie analizy w ogólniejsze. Ważne było również, aby oprócz zdobytego tytułu, o którym informuje spółka, uwzględnić ogólną nazwę nagrody. Bardzo często nagroda prezentowana przez spółkę była jedną z wielu podkategorii ogólniejszej nagrody. Ze względu na charakter danych (kluczowe dane są miarami nominalnymi) operacje możliwe na nich do wykonania są dość ograniczone. Badanie frekwencji było całkowicie wystarczające jako punkt wyjścia do drugiej, jakościowej, części badań. Prezentowane poniżej obserwacje służą także jako liczbowy opis tła badanego zjawiska oraz pozwolą poprawnie zinterpretować dane główne.

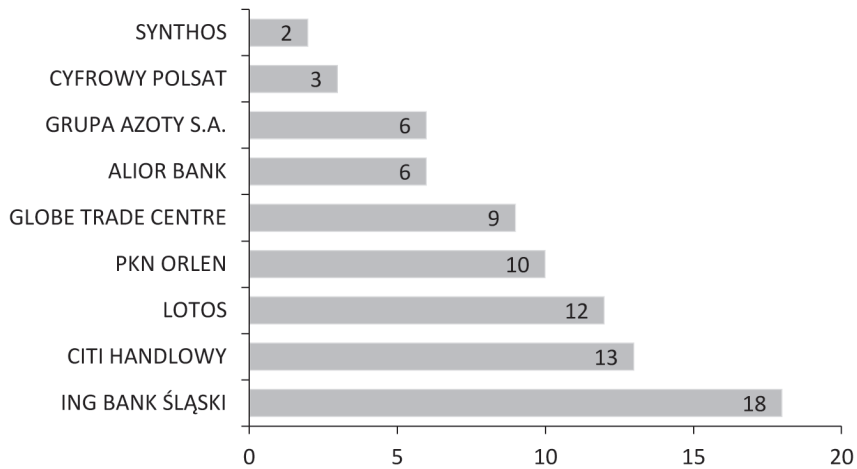
Pewne spółki są zdecydowanie bardziej aktywne w prezentowaniu, prawdopodobnie także w zdobywaniu, nagród niż inne. Niektóre spółki podają ponad sto nagród; są to banki ING Bank Śląski, PKO BP, Citi Handlowy oraz spółki Lotos i PKN Orlen. Inne zaledwie kilka – na przykład informację o posiadaniu mniej niż 10 nagród podają spółki: PZU, PGNiG, PGE, Kernel, Boryszew. W tabeli 9 prezentuję pełne zestawienie spółek i liczby podawanych przez nie nagród.

Część przedsiębiorstw, szczególnie tych, które informują o dużej liczbie nagród, zdecydowała się zaprezentować swoje wyróżnienia w postaci list z podziałem na lata. Te przedsiębiorstwa, które prezentują dużą liczbę nagród z wielu ostatnich lat nie sięgają w historię dalej niż kilkanaście ostatnich lat.

Tabela 9. Liczba przyznanych nagród każdej ze spółek z indeksu WIG30

Nazwa spółki	Branża	Liczba podanych nagród
ING Bank Śląski	banki	286
PKN Orlen	przemysł paliwowy	171
Lotos	przemysł paliwowy	125
PKO Bank Polski	banki	113
Citi Handlowy	banki	108
Grupa Azoty S.A.	przemysł chemiczny	83
PEKAO	banki	57
Alior Bank	banki	55
Synthos	przemysł chemiczny	47
Globe Trade Centre	deweloperzy	34
KGHM Polska Miedź	przemysł surowcowy	28
TVN	media	27
Tauron Polska Energia	energetyka	25
BRE Bank	banki	25
LPP	handel detaliczny	24
JSW	przemysł surowcowy	19
Bank Zachodni WBK	banki	18
Netia	telekomunikacja	17
ENEA	energetyka	15
Eurocash	handel detaliczny	13
Asseco Poland	informatyka	13
CCC	handel detaliczny	11
TPS	telekomunikacja	10
Cyfrowy Polsat	media	10
Bogdanka	przemysł surowcowy	10
PZU S.A.	ubezpieczenia	9
PGNiG	przemysł paliwowy	8
PGE	energetyka	6
Kernel	przemysł spożywczy	4
Boryszew	przemysł metalowy	4
<b>SUMA</b>		<b>1375</b>

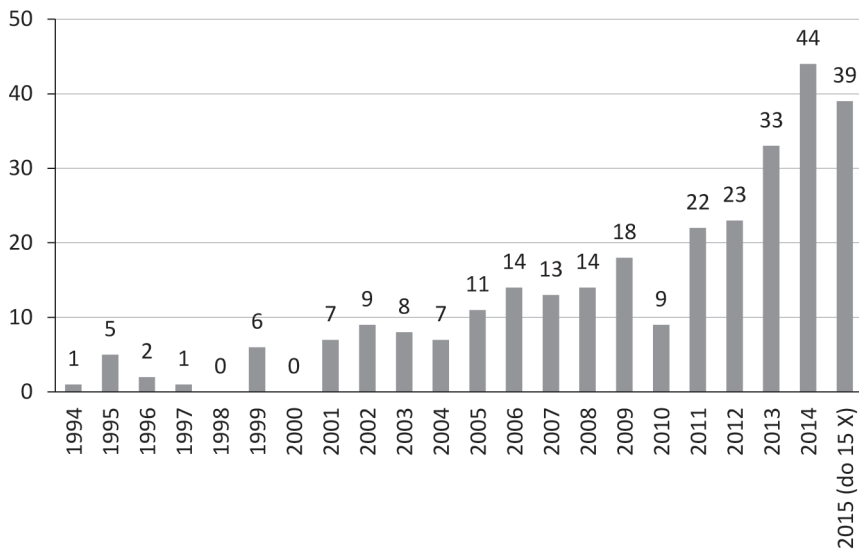
Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 5.** Okres (w latach), za jaki poszczególne spółki z indeksu WIG30 podają zdobyte nagrody

Źródło: opracowanie własne.

Historia prezentowanych nagród w przypadku ING Banku Śląskiego, który posiada najdłuższą listę nagród, sięga połowy lat 90. Przegląd nagród przyznawanych w poszczególnych latach pokazuje, że z czasem liczba nagród zdobywanych rocznie przez to przedsiębiorstwo rośnie.

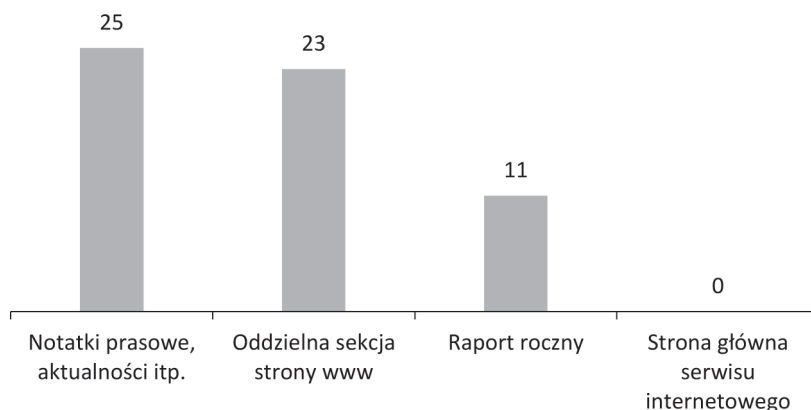


**Rysunek 6.** Liczba nagród zdobytych przez Bank ING, w podziale na lata

Źródło: opracowanie własne.

W ostatnich latach liczba rocznie zdobywanych przez Bank ING nagród przekraczała dwadzieścia, a w 2014 przekroczyła czterdzieści, podczas gdy w latach 1994–2005 liczba nagród zdobywanych w jednym roku była niższa niż dziesięć. Zakładam, że zmiana liczby zdobytych nagród w ostatnich trzech latach – skok z 22 nagród w 2011 i 23 w 2012 do aż 33 nagród w roku 2013 – jest bardziej miarodajna, gdyż dane te były wprowadzane na bieżąco<sup>2</sup>, podczas gdy informacje o nagrodach z lat 90. XX wieku mogą bazować na niepełnych, odtwarzanych danych.

W ramach tego badania podjąłem także próbę określenia stopnia wyeksponowania informacji o nagrodach i wyróżnieniach. Badanie pokazuje, że przeważająca większość spółek nadaje informacjom o nagrodach wysoką rangę w komunikacji zewnętrznej.



**Rysunek 7.** Liczba spółek z indeksu WIG30 wykorzystujących dany sposób prezentowania informacji o nagrodach

Źródło: opracowanie własne.

<sup>2</sup> ING Bank Śląski, podobnie jak inne badane spółki, wielokrotnie zmieniał architekturę i szatę graficzną swojego serwisu internetowego. Prześladowana dzięki archiwum stron internetowych Internet Archive (zob. Wayback Machine: <https://web.archive.org>) historia zmian serwisu spółki pokazuje, że lista nagród w aktualnym formacie [A32] pojawiała się na stronie ze ścieżką dostępu <http://www.ingbank.pl/o-banku/nagrody-i-wyroznienia> w 2010 roku. Serwis internetowy banku w 2009 roku w dziale „O banku” nie posiadał podstrony poświęconej nagrodom. Zakładać więc można, że od 2010 roku zdobywane przez spółkę nagrody wprowadzane są na bieżąco, a informacje o wcześniejszych nagrodach mogły być rekonstruowane wstecz na podstawie innych dokumentów.

Jak pokazują zebrane dane, badane spółki giełdowe przywiązują dość dużą wagę do upubliczniania informacji na temat zdobywanych nagród i wyróżnień. Przeważająca większość (23 spółki) spółek z indeksu WIG30 posiada w swoim internetowym serwisie konsumenckim lub inwestorskim podstronę poświęconą nagrodom, która zazwyczaj nosi tytuł *Nagrody i wyróżnienia*. Strony te umieszczone są w części serwisu poświęconej prezentacji przedsiębiorstwa. Najpopularniejszym sposobem informowania o wyróżnieniach jest publikowanie notek prasowych, co wykorzystywane jest przez 25 spółek. Interesującą informacją pokazującą postrzeganą wartość nagród w oczach osób odpowiedzialnych za komunikację z otoczeniem zewnętrznym jest obecność takich informacji w raportach rocznych, 11 spółek sięgnęło po tę formę prezentacji.

**Tabela 10.** Lista spółek z indeksu WIG30 umieszczających informacje o nagrodach w raportach rocznych

TPS
Tauron Polska Energia
Grupa Azoty S.A.
Lotos
PKN Orlen
Bogdanka
KGHM Polska Miedź
PEKAO
PKO Bank Polski
Bank Zachodni WBK
Globe Trade Centre

Źródło: opracowanie własne.

Wyeksponowanie nagród jest w tym przypadku bardzo duże lub duże. Zastosowana skala (przedstawiona w przypisie 1) została stworzona z założeniem, że serwisy konsumenckie są odwiedzane częściej niż inwestorskie, dlatego informacje tam umieszczone mają wyższy poziom wyeksponowania. Za niższy poziom wyeksponowania uznane zostały notatki prasowe, gdyż informacje o nagrodach są rozproszone

między innymi informacjami, lecz wciąż jest to poziom wysoki, gdyż informacje te mają szansę być podane przez inne media, które mają szerszy zasięg niż sama strona internetowa. Strony skierowane do inwestorów zostały umieszczone niżej w hierarchii wyeksponowania, ze względu na zakładaną niższą popularność. W skrajnych dwóch kategoriach nie znalazły się żadne spółki, co oznacza, że wszystkie publikują informacje o nagrodach, żadna jednak nie robi tego na głównej stronie konsumenckiej, w tym obszarze, który widzi się po wejściu na główną stronę. Zaprezentowana analiza wyeksponowania informacji o nagrodach przedstawia perspektywę widoczności w Internecie. Gdyby przyjąć inną, na przykład punkt widzenia inwestora, należałoby nadać wyższą rangę kanałom skierowanym do tej grupy.

### Załącznik 3. Nagrody uwzględnione na etapie analizy dokumentów

---

1. Najwyższa Jakość Quality International – Media Press, wydawca Forum Biznesu
2. Czarny Diament – Izba Przemysłowo-Handlowa Rybnickiego Okręgu Przemysłowego
3. Laur Innowacyjności – Naczelna Organizacja Techniczna
4. Raporty Społeczne – Forum Odpowiedzialnego Biznesu, PwC, SGS
5. 100 najcenniejszych firm Newsweeka – „Newsweek”, A.T. Kearney
6. Ambasador Polskiej Gospodarki – Business Centre Club pod honorowym patronatem Ministra Spraw Zagranicznych
7. Bank przyjazny samorządom (Statuetka im. Kazimierza Wielkiego) – XI Samorządowe Forum Kapitału i Finansów (Wydawnictwo Municipium SA wydawca Pisma Samorządów Terytorialnych „Wspólnota”)
8. Effie Awards – Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR
9. Budowa roku – PZITB przy współdziałaniu Ministerstwa Budownictwa oraz Głównego Urzędu Nadzoru Budowlanego
10. Byki i niedźwiedzie – „Parkiet”
11. Człowiek Roku – magazyn „Brief”
12. Czysta woda – XVIII Konferencja Naukowo-Techniczna „Ochrona powierzchni na terenach górniczych kopalń w subregionie zachodnim województwa śląskiego”.
13. Diamenty Forbesa – magazyn „Forbes”

14. Dobroczyńca Roku – Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii
15. Europrodukt – Polskie Towarzystwo Handlowe Sp. z o.o.
16. Filar Polskiej Gospodarki – „Puls Biznesu”
17. Mazowiecka Firma Roku – Mazowieckie Zrzeszenie Handlu, Przemysłu i Usług; Europa 2000 Consulting
18. Godło „Teraz Polska” – Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego
19. Firma przyjazna klientowi – Fundacja Obserwatorium
20. Grand Press – miesięcznik „Press”
21. Idealni Pracodawcy – Universum
22. Innowacja Roku – Instytut Nauk Ekonomicznych PAN
23. Innowator – „Wprost”, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN
24. Inwestor w Kapitał Ludzki – Fundacja Obserwatorium Zarządzania
25. Ranking IT@Bank – Miesięcznik Finansowy „BANK”
26. Górniczy „Sukces Roku” – Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa; Szkoła Eksploatacji Podziemnej
27. Kopalnia Roku – Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa; Szkoła Eksploatacji Podziemnej
28. Laur Konsumenta /Laur Klienta – Kowalski Pro-Media oraz Redakcja „Rzecz o Biznesie” – dodatek do dziennika „Rzeczpospolita”.
29. Lider Informatyki – „Computerworld”
30. Market Roku – „Wiadomości Handlowe”
31. Mecenaz Polskiego Sportu – „Przegląd Sportowy” i TVP
32. Mecenaz Roku Filharmonii Narodowej – Filharmonia Narodowa
33. Mistrz Biznesu – magazyn businessman.pl oraz Migut Media S.A.
34. Nagroda gospodarcza Prezydenta RP – Prezydent RP
35. Nagroda Rynku Spożywczego – Redakcja Magazynu „Rynek Spożywczy” oraz serwisy [www.portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl) i [www.dlahandlu.pl](http://www.dlahandlu.pl)
36. Nagroda za istotny progres w doskonaleniu sprawozdania finansowego wg Międzynarodowych Standardów Rachunkowości – magazyn „Rachunkowość”
37. „Najbardziej pożądana pracodawcy w opinii specjalistów i menedżerów” – Antal International
38. Najlepsi dostawcy IT dla przemysłu – redakcja „MSI Polska”
39. Najlepszy analityk giełdowy – gazeta „Parkiet”
40. Perły Polskiej Gospodarki – „Polish Market”, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN
41. Najlepszy Raport Roczny – Instytut Rachunkowości i Podatków
42. Pearl Awards – Custom Content Council

43. Platynowy Laur Infotela – redakcja „Infotel”
44. Polska Firma Międzynarodowy Czempion – PwC
45. Pracodawca Godny Naśladowania – Zarząd Federacji Związków Pracodawców Energetyki Polskiej
46. Premium Brand – MMT Management
47. Ranking Złota Akcja – Biznes.pl
48. Rynkowy Lider Innowacji – „Dziennik Gazeta Prawna”
49. SEE Real Estate Awards – europaproperty.com
50. Skrzydła Trójmiasta – portal trojmiasto.pl
51. Spółka Godna Zaufania – Polski Instytut Dyrektorów
52. CSR 500 – „Polityka”
53. Stacja Benzynowa Roku – BROG Marketing wydawca miesięcznika Stacja Benzynowa & Convenience Store oraz portalu [www.petrolnet.pl](http://www.petrolnet.pl)
54. Statuetka Przyjaciela Zaczarowanego Ptaszka – Fundacja Anny Dymnej „Mimo Wszystko”, TVP
55. Szpalty Roku – Stowarzyszenie Prasy Firmowej
56. TOP Manager – „Manager Magazin”
57. Truffle 100 – IDC&CXP Group
58. Międzynarodowe zawody zastępów ratowniczych – Centralna Stacja Ratownictwa Górskiego S.A.
59. WarsawScan – NBS Communications
60. Webstarfestival – MMT Management
61. Wektory i Super Wektory – Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej
62. Wiktor – Akademia Telewizyjna
63. Wirtualny Telefon – magazyn Mobile Internet
64. Wizjonerzy – Dziennik Gazety Prawnej
65. Wybitny Eksporter Roku – Stowarzyszenie Eksporterów Polskich
66. Złota Akcja TSR – Biznes.pl
67. Złota Strona Emitenta – Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych
68. Złote i Kryształowe Anteny – MM Conferences SA
69. Złote klucze do sukcesu – „Gazeta Wyborcza” – oddział lubelski
70. Złoty Bell / Mobility Trends – MIT Media Group
71. Złoty medal MTP – Międzynarodowe Targi Poznańskie
72. Złoty Paragon – miesięcznik „Hurt&Detal”
73. Najlepsza międzynarodowa oferta publiczna w krajach Europy Środkowej i Wschodniej – Prezydent RP
74. Best of European Business – Roland Berger Strategy Consultans
75. BIG Plastic Suppliers – miesięcznik „Plastics Review”



76. Brand New Awards – studio projektowe Underconsideration
77. CEE Construction & Investment Journal Awards
78. CEE Green Building Awards – magazyn „Europa Property”
79. European Trusted Brands – Reader’s Digest
80. Fray International Sustainability Award – instytucja naukowa Flo-  
gen Star Outreach
81. Najcenniejsza Polska Marka – „Rzeczpospolita”
82. Orły Rzeczpospolitej, Orły Zarządzania – „Rzeczpospolita”
83. Portal Przyjazny Osobom z Niepełnosprawnością – Fundacja In-  
tegracja

#### Załącznik 4. Nagrody uwzględnione w badaniach etnograficznych

	Nazwa nagrody	Badania terenowe podczas ceremonii wręczenia	Wywiady
1	Raporty Społeczne (FOB, PwC, SGS)	X	x
2	Grand Press („Press”)	X	x
3	Blogi Firmowe (blogifirmowe.com, Dominik Kaznowski)	X	x
4	Nagroda Newsweeka im. Teresy Torਾਂskiej	X	x
5	Konkurs dla Przedsiębiorstw Społecznych (NESsT i Fundacja JPMorgan Chase)	X	x
6	Laur Innowacyjności NOT	X	x
7	Polska Firma Międzynarodowy Czempion (PwC)	X	
8	Blog Roku (Grupa Onet)	X	x
9	Podsumowanie Roku Giełdowego (GPW)	X	x
10	Gazete Biznesu („Puls Biznesu”)	X	x
11	Nagroda im. Profesora Aleksandra Gieysztora (Citi Handlowy, Fundacja Kronenberga)	X	
12	Perły Polskiej Gospodarki (Polish Market)	X	
13	Ranking Odpowiedzialnych Firm („Dziennik Gazeta Prawna”)		x
14	Przedsiębiorca Roku EY	X	x

15	Polacy z Werwą (Orlen)	X	x
16	Polish National Sales Awards (PNSA)	X	x
17	Skrzydła Biznesu („Dziennik Gazeta Prawna”)	x	
18	Złote i Kryształowe Anteny (MMC)	x	x
19	Nagroda im. B. Łopieńskiej („Polityka” i in.)	x	x
20	Złote Spinacze (Związek Firm Public Relations)		x
21	Złota Strona Emitenta (Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych)		x
22	Fundacja Na Rzecz Reputacji Marki Premium Brand		x
23	Nagrody branży kreatywnej – Effie, KTR		x

---

## SPISY RYSUNKÓW I TABEL

---

<b>Rysunek 1.</b> Grupy organizacji przyznających nagrody spółkom z indeksu WIG30 .....	58
<b>Rysunek 2.</b> Rodzaje przedsiębiorstw medialnych przyznających nagrody .....	59
<b>Rysunek 3.</b> Średnia sprzedaż ogółem dziennika „Puls Biznesu” w egzemplarzach, lata 2005–2013 .....	157
<b>Rysunek 4.</b> Odsetek nagród, z którymi wiążą się opłaty .....	234
<b>Rysunek 5.</b> Okres (w latach), za jaki poszczególne spółki z indeksu WIG30 podają zdobyte nagrody .....	283
<b>Rysunek 6.</b> Liczba nagród zdobytych przez Bank ING, w podziale na lata .....	283
<b>Rysunek 7.</b> Liczba spółek z indeksu WIG30 wykorzystujących dany sposób prezentowania informacji o nagrodach .....	284
<b>Tabela 1.</b> Teorie ekonomiczne wykorzystywane w badaniach nagród .....	22
<b>Tabela 2.</b> Opis próby badawczej, celów badań i bazy materiałowej. ....	52
<b>Tabela 3.</b> Definicje form ekspresji kulturowej .....	96
<b>Tabela 4.</b> Sześć rodzajów obrzędów organizacyjnych według Harrisona Trice’a i Janice Beyer .....	98
<b>Tabela 5.</b> Najważniejsze okresy w rozwoju CSR w Polsce wraz z ich charakterystyką .....	191
<b>Tabela 6.</b> Lista kluczowych polskich nagród i wyróżnień w obszarze CSR .....	193
<b>Tabela 7.</b> Uzasadnienia decyzji jury w konkursie Raporty Społeczne 2013 .....	215
<b>Tabela 8.</b> Opłaty w programach typu „godło promocyjne” .....	232

<b>Tabela 9.</b> Liczba przyznanych nagród każdej ze spółek z indeksu WIG30 .....	282
<b>Tabela 10.</b> Lista spółek z indeksu WIG30 umieszczających informacje o nagrodach w raportach rocznych .....	285

---

## SPIS CYTOWANYCH WYPOWIEDZI

---

Nr wypowiedzi	Nazwa nagrody, obszaru	Rola
w. 1	Gazele Biznesu	Organizator
w. 2	Gazele Biznesu	Organizator
w. 3	Gazele Biznesu	Laureatka, ubezpieczenia
w. 4	Gazele Biznesu	Laureatka, ubezpieczenia
w. 5	Gazele Biznesu	Laureat. Właściciel. Elektrotechnika
w. 6	Gazele Biznesu	Laureat, właściciel, elektrotechnika
w. 7	Gazele Biznesu	Prezeska, rekrutacja HR, laureatka
w. 8	CSR	Laureatka, instytucja finansowa
w. 9	CSR	Rzecznik prasowy
w. 10	CSR	Koordynatorka konkursu, organizacja pozarządowa
w. 11	CSR	Specjalistka CSR, organizatorka
w. 12	CSR	Laureatka
w. 13	CSR	Laureatka
w. 14	CSR	Organizator nagrody
w. 15	CSR	Organizator nagrody
w. 16	CSR	Laureatka
w. 17	CSR	Autor metodologii, ekspert CSR

w. 18	Różne nagrody	Organizator nagród, prezes firmy eventowej
w. 19	CSR	Laureatka
w. 20	Grand Press	Organizator
w. 21	Polacy z Werwą	Organizator
w. 22	Effie	Uczestnik
w. 23	Media	Uczestnik, członek jury
w. 24	Gazete Biznesu	Organizator
w. 25	Blog Roku	Laureat
w. 26	Polacy z Werwą	Gość honorowy
w. 27	Branża gier komputerowych	Rzecznik prasowy
w. 28	Nagrody spontaniczne	Menedżer, branża IT
w. 29	Instytucje finansowe	Laureat
w. 30	Media	Kilkukrotnie nominowana
w. 31	Media	Laureatka
w. 32	CSR, media	Członek jury
w. 33	CSR	Laureat
w. 34	Różne nagrody	Administracja publiczna, partnerka organizatorów

---

## SPIS CYTOWANYCH DOKUMENTÓW

---

Nr	Nazwa nagrody lub organizacji	Informacje o dokumencie, tytuł.	Data dostępu	Adres internetowy
A1	Blog Roku	Cennik współpracy z blogiem <i>Jak oszczędzać pieniądze</i>	2015-11-20	<a href="http://jakoszczedzacpieniadze.pl/wp-content/uploads/2013/06/Wspolpraca-z-Jak-oszczedzac-pieniadze.pdf">http://jakoszczedzacpieniadze.pl/wp-content/uploads/2013/06/Wspolpraca-z-Jak-oszczedzac-pieniadze.pdf</a>
A2	Blog Roku	Odcinek podcastu Michała Szafrńskiego pt: <i>WNOP 059: Jak przeprowadzić skuteczną kampanię PR w mediach? – case study</i>	2015-11-20	<a href="http://jakoszczedzacpieniadze.pl/jak-przeprowadzic-skuteczna-kampanie-pr-case-study">http://jakoszczedzacpieniadze.pl/jak-przeprowadzic-skuteczna-kampanie-pr-case-study</a>
A3	Blog Roku	Gala Blog Roku 2014 – film z wręczenia nagrody Blog Dekady	2015-11-09	<a href="https://youtu.be/RiJ0mZQeFww">https://youtu.be/RiJ0mZQeFww</a>
A4		Biogram Włodzimierza Nowaka na stronie Wydawnictwa Czarne	2016-12-08	<a href="https://czarne.com.pl/katalog/autorzy/wlodzimierz-nowak">https://czarne.com.pl/katalog/autorzy/wlodzimierz-nowak</a>
A5	Nagroda Nike	Informacja o Nagrodzie Nike na stronie Fundacji Agory	2016-09-15	<a href="http://fundacjaagory.pl/strona.php?p=3">http://fundacjaagory.pl/strona.php?p=3</a>
A6	Hiena Roku	Tytuł Hiena Roku 2014 – werdykt Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich	2015-11-04	<a href="http://www.sdp.pl/informacje/10818,hiena-roku-2014-dla-stasinskiego-i-czuchnowskiego,1422641657">http://www.sdp.pl/informacje/10818,hiena-roku-2014-dla-stasinskiego-i-czuchnowskiego,1422641657</a>

A7	Hiena Roku	Informacja o zawieszeniu przyznania tytułu Hieny Roku 2014 Wojciechowi Czuchnowskiemu	2015-11-04	<a href="http://www.press.pl/newsy/prasa/pokaz/47824,SDP_-zawieszamy-decyzje-o-Hienie-Roku-dla-Czuchnowskiego">http://www.press.pl/newsy/prasa/pokaz/47824,SDP_-zawieszamy-decyzje-o-Hienie-Roku-dla-Czuchnowskiego</a>
A8	Laur Innowacyjności	Informacja o przebiegu i wynikach konkursu Laur Innowacyjności 2014	2015-11-04	<a href="http://www.laurinnovacyjnosci.pl/download/2014_informacja%20o%20przebiegu.pdf">http://www.laurinnovacyjnosci.pl/download/2014_informacja%20o%20przebiegu.pdf</a>
A9	Grupa Lotos S.A.	O grupie Lotos, Nagrody	2012-09-09	<a href="http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_lotos/o_grupie_lotos/strona/6920">http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_lotos/o_grupie_lotos/strona/6920</a>
A10	Grupa Lotos S.A.	Aktualności (22.07.2004), ogólne: Renault Mégane dla laureatów konkursu <i>Co godzinę nagrody</i>	2012-09-09	<a href="http://www.lotos.pl/korporacyjny/aktualnosci/wiadomosci/27817">http://www.lotos.pl/korporacyjny/aktualnosci/wiadomosci/27817</a>
A11	Grupa Lotos S.A.	Aktualności (24.10.2004), ogólne: LOTOS Paliwa Fundatorem Nagrody	2012-09-09	<a href="http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_kapitalowa/lotos_paliwa/wiadomosci/27806">http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_kapitalowa/lotos_paliwa/wiadomosci/27806</a>
A12	Konfederacja Pracodawców Polskich	Laureaci nagród WEKTORY 2007: AI Gore, W. Pawlak, D. Tusk	2012-09-09	<a href="http://www.pracodawcyrp.pl/galeria-zdjec/galeria,8.html">http://www.pracodawcyrp.pl/galeria-zdjec/galeria,8.html</a>
A13	Grupa Lotos S.A.	Aktualności (11.10.2010), ogólne: Gdynia docenia Lotos	2012-09-09	<a href="http://www.lotos.pl/prasowy/aktualnosci/wiadomosci/28693">http://www.lotos.pl/prasowy/aktualnosci/wiadomosci/28693</a>
A14	Perły Polskiej Gospodarki	Kryteria przyznawania nagrody	2016-09-15	<a href="http://businessinmalopolska.pl/aktualnosci/pery-polskiej-gospodarki/">http://businessinmalopolska.pl/aktualnosci/pery-polskiej-gospodarki/</a>
A15	Gazete Biznesu	Kryteria rankingu	2015-09-04	<a href="http://gazele.pb.pl/static/kryteria">http://gazele.pb.pl/static/kryteria</a>
A16	Raporty Społeczne	Prezentacja opublikowana na stronie internetowej GRI pt. <i>The GRI Sustainability Reporting Guidelines Main Features of G4</i>	2015-10-16	<a href="https://www.globalreporting.org/resource/library/main-features-of-g4.pdf">https://www.globalreporting.org/resource/library/main-features-of-g4.pdf</a>
A17	Raporty Społeczne	Raport społecznej odpowiedzialności Orange Polska 2013	2015-10-16	<a href="http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2014/10/Orange_CSR_2013-8mb-inne-zdjecie.pdf">http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2014/10/Orange_CSR_2013-8mb-inne-zdjecie.pdf</a>
A18	Raporty Społeczne	Sprawozdanie z działalności Forum Odpowiedzialnego Biznesu za rok 2014	2015-10-19	<a href="http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/07/Sprawozdanie-z-dzia%C5%82alno%C5%9Bci-za-rok-2014.pdf">http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/07/Sprawozdanie-z-dzia%C5%82alno%C5%9Bci-za-rok-2014.pdf</a>



A19	Respect Index	Informacje o projekcie Respect Index na stronie GPW	2015-10-12	<a href="http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/opis_projektu">http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/opis_projektu</a>
A20	Raporty Społeczne	Informacja prasowa z dnia 2014-05-14, na stronie internetowej Deloitte pt. <i>Unijny obowiązek raportowania danych pozafinansowych obejmie co najmniej 300 największych spółek i instytucji finansowych w Polsce. Większość z nich nie jest na to przygotowana</i>	2015-10-19	<a href="http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/unijny-obowiazek-raportowania-danych.html?cq_ck=1431592557535">http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/unijny-obowiazek-raportowania-danych.html?cq_ck=1431592557535</a>
A21	Danone Sp. z o.o.	Materiały prasowe. Tekst pt. <i>Raport CSR Danone najlepszy w Konkursie Raporty Społeczne 2010</i> (publikacja 2010-12-22)	2015-09-23	<a href="https://www.danone.pl/Kim-jestesmy/Biuro-prasowe/Raport-CSR-Danone-najlepszy-w-Konkursie-Raporty-Spoleczne-2010">https://www.danone.pl/Kim-jestesmy/Biuro-prasowe/Raport-CSR-Danone-najlepszy-w-Konkursie-Raporty-Spoleczne-2010</a>
A22	Raporty Społeczne	Treść uzasadnień wyników konkursu Raporty Społeczne (edycja 2013) opublikowana na stronie internetowej konkursu	2015-11-11	<a href="http://raportyspoleczne.pl/edycje/raporty-spoleczne-2013/">http://raportyspoleczne.pl/edycje/raporty-spoleczne-2013/</a>
A23	Przedsiębiorstwo Fair Play	Płacą za bycie Fair Play, Portal Wielkopolski Wschodniej	2015-11-11	<a href="http://www.lm.pl/aktualnosci/informacja/92083/placa_za_bycie_fair_play">http://www.lm.pl/aktualnosci/informacja/92083/placa_za_bycie_fair_play</a>
A24	Perły Medycyny	„Tygodnik Powszechny”, artykuł Michała Olszewskiego i Jerzego Dziekońskiego	2014-01-21	<a href="http://tygodnik.onet.pl/kraj/sledztwo-tygodnika-jak-kupic-prestizowa-nagrade-medyczna/2e3k6">http://tygodnik.onet.pl/kraj/sledztwo-tygodnika-jak-kupic-prestizowa-nagrade-medyczna/2e3k6</a>
A25	Perły Medycyny	„NaTemat”, artykuł Michała Wąsowskiego	2016-09-15	<a href="http://natemat.pl/89525,prestizowe-nagrody-perly-medycyny-okazaly-sie-zwyklym-oszustwem-wystarczylo-za-nie-zaplacic-co-z-innymi-slynnymi-nagrodami">http://natemat.pl/89525,prestizowe-nagrody-perly-medycyny-okazaly-sie-zwyklym-oszustwem-wystarczylo-za-nie-zaplacic-co-z-innymi-slynnymi-nagrodami</a>
A26	Teraz Polska, Laur Konsumenta	Omówienie badań GFP Polonia dla AEGIS Media	2016-01-12	<a href="http://www.rp.pl/article/20140506/KULTURA/305069929">http://www.rp.pl/article/20140506/KULTURA/305069929</a>
A27	Złoty Produkt. Magia Jakości	Regulamin konkursu „Złoty Produkt. Magia Jakości”	2016-01-12	<a href="http://zlotyprodukt.pl/regulamin.html">http://zlotyprodukt.pl/regulamin.html</a>

A28	Ranking wydziałów prawa „Rzeczpospolitej”	Ranking wydziałów prawa „Rzeczpospolitej” 2015 – wyniki	2016-09-15	<a href="http://www.rp.pl/Rankingi/306029979-Ranking-wydzialow-prawa-Rzeczpospolitej-2015---wyniki.html#ap-1">http://www.rp.pl/Rankingi/306029979-Ranking-wydzialow-prawa-Rzeczpospolitej-2015---wyniki.html#ap-1</a>
A29	Supermedicus	Artykuł Pawła Walewskiego w „Polityce”	2016-09-15	<a href="http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1664460,1,magnetoterapia-leczenie-czy-zwrodzenie.read">http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1664460,1,magnetoterapia-leczenie-czy-zwrodzenie.read</a>
A30	Perły Polskiej Gospodarki	Zasady Rankingu Pereł Polskiej Gospodarki	2016-09-15	<a href="http://www.polishmarket.com.pl/perly-polskiej-gospodarki/o-perlach-polskiej-gospodarki/">http://www.polishmarket.com.pl/perly-polskiej-gospodarki/o-perlach-polskiej-gospodarki/</a>
A31	Respect Index	Kodeks dobrych obyczajów przy prezentacji wyników oraz klasyfikacji funduszy inwestycyjnych	2016-09-15	<a href="http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/pub/files/Kodeks_Dobrych_Obyczajow.pdf">http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/pub/files/Kodeks_Dobrych_Obyczajow.pdf</a>
A32		Bank ING – nagrody i wyróżnienia	2016-09-15	<a href="http://www.ingbank.pl/o-banku/nagrody-i-wyroznienia">http://www.ingbank.pl/o-banku/nagrody-i-wyroznienia</a>
A33	Ansari X Prize	Strona internetowa Ansari X Prize	2004-02-04	<a href="http://space.xprize.org/ansari-x-prize">http://space.xprize.org/ansari-x-prize</a>
A34	Gazeta Biznesu	Artykuł Marcina Jaszczaka: <i>Gazeta Biznesu nie płaci pracownikom</i>	2016-09-07	<a href="http://www.kurierlubelski.pl/artykul/230165,swidnik-gazeta-biznesu-nie-placi-pracownikom,id,t.html">http://www.kurierlubelski.pl/artykul/230165,swidnik-gazeta-biznesu-nie-placi-pracownikom,id,t.html</a>
A35	Fryderyki	Artykuł Roberta Sankowskiemu poświęcony 20. edycji Fryderyków	2014-04-25	<a href="http://wyborcza.pl/1,75475,15845265.html">http://wyborcza.pl/1,75475,15845265.html</a>
A36	Masters in management	Artykuł Laurenta Ortmana, pt. <i>Key and methodology for masters in management 2016</i> o metodologii rankingu publikowanego przez „Financial Times”	2016-10-18	<a href="https://www.ft.com/content/aa2b8c86-6f1a-11e6-9ac1-1055824ca907">https://www.ft.com/content/aa2b8c86-6f1a-11e6-9ac1-1055824ca907</a>

---

## BIBLIOGRAFIA

---

- Akerlof, G.A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. DOI: 10.2307/1879431.
- Alvesson, M., Deetz, S.A. (2006). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. W: S.R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence i Walter R. Nord (red.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (s. 255–283). London: Sage.
- Alvesson, M., Karreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149. DOI: 10.1177/0018726700539002.
- Anand, N., Jones, B.C. (2008). Tournament Rituals, Category Dynamics, and Field Configuration: The Case of the Booker Prize. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1036–1060. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2008.00782.x.
- Anand, N., Watson, M.R. (2004). Tournament Rituals in the Evolution of Fields: The Case of the Grammy Awards. *Academy of Management Journal*, 47(1), 59–80. DOI: 10.2307/20159560.
- Appadurai, A. (1988). *The Social Life of Things: Commodities in Cultural Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Araujo, J., Ghiya, N.D., Calugar, A. i Popovic, T. (2014). Analysis of Three Factors Possibly Influencing the Outcome of a Science Review Process. *Accountability in Research*, 21(4), 241–264. DOI: 10.1080/08989621.2013.848798.
- Arrow, K.J. (1964). Control in large organizations. *Management Science*, 10(3), 397–408. DOI: 10.1287/mnsc.10.3.397.
- Arrow, K.J. (1974). *The limits of organization*. New York: Norton.

- Austin, J.L. (1993). *Mówienie i poznawanie: rozprawy i wykłady filozoficzne*. Warszawa: PWN.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 337–365. DOI: 10.1177/0170840601222007.
- Barańska, K. (2013). *Muzeum w sieci znaczeń: zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Baran, G. (2009) Raportowanie jako ważny element powiązania społecznej odpowiedzialności ze strategią organizacji. W: A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów* (s. 102–115). Nowy Sącz: Wydawnictwo WSB-NLU.
- Bate, S.P. (1997). Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human Relations*, 50(9), 1147–1175.
- Bateson, G. (1955). A theory of play and fantasy. *Psychiatric Research Reports*, 2(39), 39–51.
- Batko, R. (2013). *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec: Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Bauman, R., Briggs, C.L. (2003). Poetics and Performances as Critical Perspectives on Language and Social Life. Pozyskano 1 marca, 2009, z Annual Reviews: <http://annualreviews.org>. DOI: 10.1146/annurev.an.19.100190.000423.
- BBC (2004, maj). Friends climax watched by 51m. Pozyskano 14 września, 2016, z: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/3689029.stm>.
- Bell, C. (1997). *Ritual: Perspectives and Dimensions: Perspectives and Dimensions*. Oxford: Oxford University Press.
- Bell, D. (1970). Meritocracy and Equality. *Public Interest* (29), Fall, 29–68.
- Bell, D.A. (2015). *The China Model: Political Meritocracy and the Limits of Democracy*. Princeton: Princeton University Press.
- Benedyktowicz, Z. (2000). *Portrety „obcego”. Od stereotypu do symbolu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Benton, J. (2014, 15 maja). *The leaked New York Times innovation report is one of the key documents of this media age*. Pozyskano 15 maja, 2014, z: <http://www.niemanlab.org/2014/05/the-leaked-new-york-times-innovation-report-is-one-of-the-key-documents-of-this-media-age/>.
- Best, J. (2008). Prize Proliferation. *Sociological Forum*, 23(1), 1–27. DOI: 10.1111/j.1573-7861.2007.00056.x.
- Best, J. (2011). *Everyone's a Winner: Life in Our Congratulatory Culture*. Berkeley: University of California Press.
- Bettman, J.R. (1979). *An Information Processing Theory of Consumer Choice*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Beyer, J.M., Trice, H.M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15(4), 5–24. DOI: 10.1016/0090-2616(87)90041-6.
- Bielecki, W.T., Wardaszko, M. (2010). Mission Possible—using simulation games for management training in a transition economy. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 37, 107–111.
- Bielenin-Lenczowska, K. (2011). Gdzie jest mój teren i kim w nim jestem? Kilka pytań w związku z terenem, wiedzą i etyką antropologa. W: T. Buliński, M. Kairski (red.), *Teren w antropologii. Praktyka badawcza we współczesnej antropologii kulturowej* (s. 151-168). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Bierschenk, T., de Sardan, J.-P. (1997). ECRIS: Rapid collective inquiry for the identification of conflicts and strategic groups. *Human Organization*, 56(2), 238–244. DOI: 10.17730/humo.56.2.p132305hm65w4676.
- Bikhchandani, S., Hirshleifer, D. i Welch, I. (1998). Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads, and Informational Cascades. *The Journal of Economic Perspectives*, 12(3), 151–170. DOI: 10.1257/jep.12.3.151.
- Bloch, M. (2002). *Spółczesność feudalne*. Warszawa: PIW.
- Bloch, N. (2011). Teren a władza, czyli kto tu rządzi? Moje doświadczenia w badaniu uchodźców tybetańskich. W: T. Buliński, M. Kairski (red.), *Teren w antropologii. Praktyka badawcza we współczesnej antropologii kulturowej* (s. 209-236). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Bogost, I. (2011, 9 sierpnia). *Gamification Is Bullshit*. Pozyskano 27 stycznia, 2014, z: <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2011/08/gamification-is-bullshit/243338/>.
- Bonilla, Y., Rosa, J. (2015). # Ferguson: Digital protest, hashtag ethnography, and the racial politics of social media in the United States. *American Ethnologist*, 42(1), 4–17.
- Boje, D.M. (2008). *Storytelling Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bourdieu, P. (2007). *Szkic teorii praktyki, poprzedzony trzema studiami na temat etnologii Kabyłów*. Kęty: Antyk.
- Boyle, M., Chiou, L. (2009). Broadway productions and the value of a Tony Award. *Journal of Cultural Economics*, 33(1), 49–68. DOI: 10.1007/s10824-009-9092-4.
- Brawer, J., Steinert, Y., St-Cyr, J., Watters, K. i Wood-Dauphinee, S. (2006). The significance and impact of a faculty teaching award: disparate perceptions of department chairs and award recipients. *Medical Teacher*, 28(7), 614–617. DOI: 10.1080/01421590600878051.
- Brocki, M. (2011). Problemy podstaw wiedzy antropologicznej: refleksje metodologicznej. W: T. Buliński, M. Kairski (red.), *Teren w antropologii. Praktyka badawcza we współczesnej antropologii kulturowej* (s. 67–92). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

- Buchowski, M. (1985). Etnologiczna interpretacja obrzędów przejścia. *Lud*, 69, 63–73.
- Buckley, T., Gottlieb A. (red.) (1988). *Blood magic: The anthropology of menstruation*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Bugdol, M. (2006). *Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Buliński, T., Kairski, M. (red.) (2011). *Teren w antropologii. Praktyka badawcza we współczesnej antropologii kulturowej*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Butler, J. (1997). *Excitable Speech: A Politics of the Performative*. New York, London: Routledge.
- Bystron, J.S. (1995[1935]). *Megalomania narodowa*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Carlson, M.A. (2007). *Performans*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Castells, M. (2011). A network theory of power. *International Journal of Communication*, 5, 773–787.
- Chrostowski, A. i Jemielniak, D. (2008). Action Research w teorii organizacji i zarządzania. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 41–56.
- Cieślik, J. (2010). *Przedsiębiorczość dla ambitnych: jak uruchomić własny biznes*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Ciszewska-Mlinarič, M., Obloj, K. i Mlinarič, F. (2012). How Relational Capabilities Matter? Organizational Context and Performance of Internationally Oriented SMEs. *Central European Business Review*, 1(3), 28–36.
- Clifford, J. (1999). O autorytecie etnograficznym, W: M. Buchowski (red.), *Amerykańska antropologia postmodernistyczna* (s. 123–159). Warszawa: Instytut Kultury.
- Cohen, A. (1976). *Two-dimensional Man: An Essay on the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Society*. Berkeley: University of California Press.
- Cohen, J.R., Simnett, R. (2014). CSR and assurance services: A research agenda. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34(1), 59–74. DOI: 10.2308/ajpt-50876.
- Conquergood, D. (2003). Performing as a Moral Act: Ethical Dimensions of the Ethnography of Performance. W: N.K. Denzin i Y.S. Lincoln (red.), *Turning Points in Qualitative Research: Tying Knots in a Handkerchief* (s. 397–414). Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Cooren, F. (2004). Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373–393. DOI: 10.1177/1350508404041998.
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 3, 57–61.
- Czarniawska, B. (2004). On time, space, and action nets. *Organization*, 11(6), 773–791.

- Czarniawska, B. (2007). Awards as compensation? *European Management Review*, 4(1), 19–20. DOI: 10.1057/palgrave.emr.1500070.
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji: organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.
- Czarniawska-Joerges, B. (2007). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Davis, G.F., McAdam, D., Scott, W. R. i Zald, M.N. (red.) (2005). *Social Movements and Organization Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Davis, K., Moore, W.E. (1945). Some principles of stratification. *American Sociological Review*, 10(2), 242–249.
- Dean, D.H. (1999). Brand endorsement, popularity, and event sponsorship as advertising cues affecting consumer pre-purchase attitudes. *Journal of Advertising*, 28(3), 1–12.
- Dean, D.H., Lang, J.M. (2008). Comparing three signals of service quality. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 48–58. DOI: 10.1108/08876040810851950.
- Deetz, S. (1996). Crossroads – Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science*, 7(2), 191–207. DOI: 10.1287/orsc.7.2.191.
- Deuchert, E., Adjamah, K. i Pauly, F. (2005). For Oscar Glory Or Oscar Money? *Journal of Cultural Economics*, 29(3), 159–176. DOI: 10.1007/s10824-005-3338-6.
- Devinney, T., Dowling, G. R. i Perm-Ajchariyawong, N. (2008). The Financial Times business schools ranking: What quality is this signal of quality? *European Management Review*, 5(4), 195–208. DOI: 10.1057/emr.2008.14.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dobija, D. (2003). *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Duguid, P. (2007). Awards as norms. *European Management Review*, 4(1), 15–18. DOI: 10.1057/palgrave.emr.1500071.
- Easley, D., Kleinberg, J. (2010). *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ehrensall, K.N. (2008). From Teachers to Professors: A Tale of Identities, Ideologies, Change, Conflict and lots of other good Organizational 'Stuff' (a work of ethnographically informed scholarly fiction). *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 7(1). Pozyskano 14 września, 2016, z: <http://alk.nazwa.pl/tamarajournal.com/index.php/tamara/article/view/68>.

- Elman, B.A. (2013). *Civil examinations and meritocracy in late imperial China*. Cambridge: Harvard University Press.
- Engelking, A. (2010). *Kłątwa. Rzecz o ludowej magii słowa*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- English, J.F. (2013). *Ekonomia prestiżu: nagrody, wyróżnienia i wymiana wartości kulturowej*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it Can Succeed Again*. Oxford, UK; New York: Cambridge University Press.
- Foss, N. (2007). Awards as compensation. *European Management Review*, 4(1), 21–23. DOI: 10.1057/palgrave.emr.1500069.
- French, J.R., Raven, B. (1968). The bases of social power. W: D. Cartwright i A. Zander (red.), *Group Dynamics: Research and Theory* (Vol. 150, s. 259–269). Wiltshire: Redwood Press.
- Frey, B.S. (2006). Giving and receiving awards. *Perspectives on Psychological Science*, 1(4), 377–388. DOI: 10.1111/j.1745-6916.2006.00022.x.
- Frey, B.S., Neckermann, S. (2009). Awards: a view from economics. W: G. Brennan i G. Eusepi (red.), *The Economics of Ethics and the Ethics of Economics*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Frynas, J.G., Mellahi, K. i Pigman, G.A. (2006). First mover advantages in international business and firm-specific political resources. *Strategic Management Journal*, 27(4), 321–345. DOI: 10.1002/smj.519.
- Gaggiotti, H., Kostera, M. i Krzyworzeka, P. (2016). More than a method? Organisational ethnography as a way of imagining the social. *Culture and Organization*, 1–16. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14759551.2016.1203312>
- Garfinkel, H. (1956). Conditions of successful degradation ceremonies. *American Journal of Sociology*, 61(5), 420–424.
- Gasparski, W., Lewicka-Strzałecka, A., Rok, B. i Szulczewski, G. (2004). *Europejskie i światowe standardy etyki oraz społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej*. Warszawa: Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ.
- Gazeta Wyborcza (2007, 7 września). *Wojna w odtwarzaczach MP3*. Pozy-skano 14 września, 2016, z: <http://wyborcza.biz/biznes/1,147749,4470627.html?disableRedirects=true>.
- Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Geissler, P. W. (2013). Public secrets in public health: Knowing not to know while making scientific knowledge. *American Ethnologist*, 40(1), 13–34.
- Gemser, G., Leenders, M.A.A.M. i Wijnberg, N.M. (2008). Why Some Awards Are More Effective Signals of Quality Than Others: A Study of Movie



- Awards. *Journal of Management*, 34(1), 25–54. DOI: 10.1177/0149206307309258.
- Gellner, D.N. i Hirsch, E. (2001). *Inside organizations: anthropologists at work*. Oxford–New York: Berg.
- Gemser, G., Wijnberg, N.M. (2002). The economic significance of industrial design awards: A conceptual framework. *Academic Review*, 2(1), 61–71. DOI: 10.1111/j.1948-7177.2002.tb00012.x.
- Gennep, A. (2006). *Obrzędy przejścia: systematyczne studium ceremonii: o bramie i progę, o gościnności i adopcji [...]*. Warszawa: PIW.
- Ginsburgh, V. (2003). Awards, Success and Aesthetic Quality in the Arts. *The Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 99–111. DOI: 10.1257/089533003765888458.
- Glejser, H., Heyndels, B. (2001). Efficiency and Inefficiency in the Ranking in Competitions: the Case of the Queen Elisabeth Music Contest. *Journal of Cultural Economics*, 25(2), 109–129. DOI: 10.1023/A:1007659804416.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Godlewski, G. (2008). *Słowo – pismo – sztuka słowa*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Goffman, E. (2006). *Rytuał interakcyjny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Goffman, E. (2010). *Analiza ramowa: esej z organizacji doświadczenia*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Golonka, M. (2014). *Zarządzanie z przewagą sztuki*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Goody, J. (1961). Religion and ritual: the definitional problem. *British Journal of Sociology*, 12(2), 142–164. DOI: 10.2307/586928.
- Goody, J. (1977). Against ritual: loosely structured thoughts on a loosely defined topic. W: S.F. Moore i B.G. Myerhoff (red.), *Secular ritual* (s. 25–35). Assen: Van Gorcum.
- Greenwood, D.J. i Levin, M. (2006). *Introduction to action research: Social research for social change*. Londyn: Sage.
- Gregory, C.A. (1982). *Gifts and commodities*. London: Academic Press.
- Halemba, A. (2011). Polityka, teoria i metoda – czyli co tworzy współczesną antropologię. W: T. Buliński i M. Kairski (red.), *Teren w antropologii. Praktyka badawcza we współczesnej antropologii kulturowej* (s. 111–130). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Hall, E.T. (2001). *Ukryty wymiar* (Wyd. 2). Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza.
- Hamari, J., Koivisto, J. i Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work?—A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. W: *Proceedings*

- of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences. HICSS. DOI: 10.1109/HICSS.2014.377.*
- Hammersley, M., Atkinson, P. (2000). *Metody badań terenowych*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Harris, S.G., Sutton, R.I. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29(1), 5–30. DOI: 10.2307/255857.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R. (1996). Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation. *Management Science*, 42(3), 415–436. DOI: 10.1287/mnsc.42.3.415.
- Herzberg, F., Mausner, B. i Snyderman, B.B. (1993[1959]). *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Herzfeld, M. (1980). Honour and Shame: Problems in the Comparative Analysis of Moral Systems. *Man*, 15(2), 339. DOI: 10.2307/2801675.
- Hobsbawm, E. (2008). Wprowadzenie. Wynajdywanie tradycji. W: E. Hobsbawm i T. Ranger (red.), *Tradycja wynaleziona* (s. 9–23). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Hocart, A.M. (1927). *Kingship*. London: Oxford University Press.
- Hoffman, A.J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371. DOI: 10.2307/257008.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. i Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Hollensen, S., Schimmelpfennig, C. (2013). Selection of celebrity endorsers: A case approach to developing an endorser selection process model. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(1), 88–102. DOI: 10.1108/02634501311292948.
- Huxham, C., Beech, N. (2002). Points of Power in Interorganizational Forms: Learning from a Learning Network. W: *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, s. B1–B6). DOI: 10.5465/APBPP.2002.7517599.
- Hymes, D. (1980). Socjolingwistyka i etnografia mówienia. W: M. Głowiński (red.), *Język i społeczeństwo* (s. 41–82). Warszawa: Czytelnik.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Kraków: Insignis Media.
- Islam, G., Zyphur, M.J. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114. DOI: 10.1177/1059601108329717.
- Jacobs, J.A., Frickel, S. (2009). Interdisciplinarity: A critical assessment. *Annual Review of Sociology*, 35, 43–65.
- Jarzębowski, W. (1978). Fikcje organizacyjne i działania pozorne. W: W. Kieżun (red.), *Bariery sprawności organizacji*. Warszawa: PWE.

- Jasiecki, K. (2010). Deficyt merytokracji i legitymizacja władzy politycznej. W: A. Rychard i H. Domański (red.), *Legitymizacja w Polsce: nieustający kryzys w zmieniających się warunkach?* (s. 89–134). Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Jemielniak, D. (2005). Kultura: zawody i profesje. *Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych. Szkoła Główna Handlowa*, 32, 7–22.
- Jemielniak, D. (2010). W obronie biurokracji. *Master of Business Administration*, 2(103), 72–79.
- Kaniowska, K. (2011). Metoda etnograficznych badań terenowych i poznanie w antropologii. W: T. Buliński i M. Kairski (red.), *Teren w antropologii. Praktyka badawcza we współczesnej antropologii kulturowej* (s. 277–290). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kay, L. (2011). The effect of inducement prizes on innovation: evidence from the Ansari X Prize and the Northrop Grumman Lunar Lander Challenge. *R&D Management*, 41(4), 360–377.
- Kay, L. (2012). Opportunities and Challenges in the Use of Innovation Prizes as a Government Policy Instrument. *Minerva*, 50(2), 191–196.
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K. i Woolcock, G. (2004). Network structures: Working differently and changing expectations. *Public Administration Review*, 64(3), 363–371. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2004.00380.x.
- Keen, I. (1999). Yolngu of Northeast Arnhem Land. W: R.B. Lee i R. Heywood Daly (red.), *The Cambridge Encyclopedia of Hunters and Gatherers* (367–372). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kelley, H.H., Michela, J.L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457–501. DOI: 10.1146/annurev.ps.31.020180.002325.
- Kieżun, W. (2005). Idea i pragmatyka studiów administracyjnych w demokracji epoki elektronicznej. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 35–48.
- Kieżun, W. (2006). Elementy usprawnienia sfery publicznej. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 5–15.
- Klasik, A. (red.). (2012). *Kreatywna gospodarka w mieście i aglomeracji*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Klein, J.T. (2010). A taxonomy of interdisciplinarity. W: R. Frodeman (red.), *The Oxford Handbook of Interdisciplinarity* (s. 15–30). Oxford: Oxford University Press.
- Kling, R., Gerson, E.M. (1978). Patterns Of Segmentation And Intersection In The Computing World. *Symbolic Interaction*, 1(2), 24–43. DOI: 10.1525/si.1978.1.2.24.
- Konecki, K.T. (1994). *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw. Studium socjologiczne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki, K. (2007[1992]). *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna: studium folkloru fabrycznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Kopacz, G., Sędek, J. i Małuch, A. (2014, 6 lutego). *Zobacz, jak od lat spada sprzedaż dzienników ogólnopolskich (interaktywna infografika)*. Pozy-skano 4 września, 2015, z: [http://www.press.pl/newsy/prasa/pokaz-/44253,Zobacz-jak-od-lat-spada-sprzedaz-dziennikow-ogolnopolskich\\_-interaktywna-infografika\\_](http://www.press.pl/newsy/prasa/pokaz-/44253,Zobacz-jak-od-lat-spada-sprzedaz-dziennikow-ogolnopolskich_-interaktywna-infografika_).
- Kostera, M. (2007). *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*. Gdańsk: GWP.
- Kostera, M. (2014). *Occupy Management: Inspirations and Ideas for Self-Organization and Self-Management*. London–New York: Routledge.
- Kostera, M., Krzyworzeka, P. (2012). Etnografia. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. T. 2, Metody i narzędzia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K., Obłój, K. (1983). *Gry o innowacje. Analiza przedsięwzięć technicznych*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K., Zawislak, A. (1979). *Pewność i gra: wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*. Warszawa: PWE.
- Krzyworzeka, P. (2011). W obronie rutyny w zarządzaniu. O zachowaniach rutynowych, rytualnych i performatywnych w sytuacjach niepewności. *Master of Business Administration*, 3, 39–48.
- Krzyworzeka, P. (2012). Sprzedawcy bezpośredni jako przedsiębiorcy transnarodowi – przypadki Amway i Mary Kay Cosmetics. *Problemy Zarządzania*, 9(2), 154–171.
- Krzyworzeka, P. (2017). *Lloyd Warner. Pierwszy antropolog organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kunovich, S., Slomeczynski, K.M. (2007). Systems of distribution and a sense of equity: A multilevel analysis of meritocratic attitudes in post-industrial societies. *European Sociological Review*, 23(5), 649–663. DOI: 10.1093/esr/jcm026.
- Lafages, C. (1992). Royalty and ritual in the Middle Ages: coronation and funerary rites in France. W: J.G. Peristiany i J. Pitt-Rivers (red.), *Honour and grace* (s. 19–50). Cambridge: Cambridge University Press.
- Laidlaw, J. (2000). A free gift makes no friends. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 6(4), 617–634. DOI: 10.1111/1467-9655.00036.
- Lair, D.J., Sullivan, K. i Cheney, G. (2005). Marketization and the Recasting of the Professional Self The Rhetoric and Ethics of Personal Branding. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 307–343.
- Lane, C. (1981). *The rites of rulers: ritual in industrial society – the Soviet case*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Latuszek-Jurczak, D. (2011). *Zarządzanie międzyorganizacyjne*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Leiter, B. (2003, maj). Brian Leiter The U.S. News Law School Rankings: A Guide for the Perplexed. Pozyskano 12 listopada, 2015, z: <http://www.leiterrankings.com/usnews/guide.shtml>.
- Lewis, M. (1979). *The culture of inequality*. New York: New American Library.
- Lofgren, K.-G., Persson, T. i Weibull, J.W. (2002). Markets with asymmetric information: the contributions of George Akerlof, Michael Spence and Joseph Stiglitz. *The Scandinavian Journal of Economics*, 104(2), 195–211. DOI: 10.1111/1467-9442.00280.
- Logan, B., Sutter, D. (2004). Newspaper quality, Pulitzer prizes, and newspaper circulation. *Atlantic Economic Journal*, 32(2), 100–112. DOI: 10.1007/BF02298828.
- Loker, K. (2014, 8 lipca). The best strategies for generating revenue through events [American Press Institute]. Pozyskano 13 sierpnia, 2015, z: <http://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/strategy-studies/events-revenue/>.
- Maguire, S., Hardy, C. i Lawrence, T.B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657–679. DOI: 10.2307/20159610.
- Malinowski, B. (1981). *Argonaucci zachodniego Pacyfiku: relacje o poczynaniach i przygodach krajowców z Nowej Guinei*. Warszawa: PWN.
- Marquard, O. (1994). *Apologia przypadkowości: studia filozoficzne*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Mauss, M. (2001). *Szkic o darze*. Warszawa: Wydawnictwo KR.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. i Lowell, E.L. (1953). *The achievement motive*. East Norwalk: Appleton-Century-Crofts.
- McKenzie, J. (2011). *Performuj albo... Od dyscypliny do performansu*. Kraków: Universitas.
- McLaren, P.G., Mills, A.J. (2008). “I’d like to thank the academy”: An analysis of the awards discourse at the Atlantic Schools of Business Conference. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l’Administration*, 25(4), 307–316. DOI: 10.1002/cjas.74.
- McNamee, S.J., Miller, R.K. (2004). *The meritocracy myth*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Mills, S.K., Seipel, C.L. i Benson, P.G. (2012). Using Rituals to Transform Business School Programs. *IAM Conference 2012: Transforming Management Research and Education*, 1–18.
- Moeran, B. (2010). The book fair as a tournament of values. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 16(1), 138–154. DOI: 10.1111/j.1467-9655.2009.01601.x.
- Morawski, W. (2010). *Konfiguracje globalne: struktury, agencje, instytucje*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Moore, S.F., Myerhoff, B.G. (1977). *Secular Ritual*. Assen: Van Gorcum.
- Neckermann, S., Frey, B.S. (2013). And the winner is...? The motivating power of employee awards. *The Journal of Socio-Economics*, 46, 66–77. DOI: 10.2139/ssrn.2369372.
- Nelson, R., Donihue, M., Waldman, D. i Wheaton, C. (2001). What's an Oscar worth? *Economic Inquiry*, 39(1), 1–6. DOI: 10.1111/j.1465-7295.2001.tb00046.x.
- New York Times (2014). *Innovation* (raport wewnętrzny). New York. Pozyskano 14 września, 2016, z: <http://pl.scribd.com/doc/224332847/NYT-Innovation-Report-2014>.
- Nicolau, J.L., Sellers, R. (2010). The quality of quality awards: Diminishing information asymmetries in a hotel chain. *Journal of Business Research*, 63(8), 832–839. DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.06.009.
- Nogalski, B., Kowalczyk, A. (2008). Klasty w regionach nadmorskich jako organizacje oparte na wiedzy. W: B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 537–548). Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext.
- Orgelbrand, S. (1898). *Order*. W: *Encyklopedia powszechna z ilustracjami i mapami*, T. XI, s. 117.
- Panikkar, K.M. (1967). *Dzieje Indii* (wyd. 2). Warszawa: PWN.
- Percy, O. (2010). *Prize possession: Literary awards, the GGs, and the CanLit Nation*. Alberta: PhD thesis. Calgary: University of Calgary.
- Perechuda, K. (2013). *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym : wizualizacja i kompozycja*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Peristiany, J.G. (1966). *Honour and shame: the values of Mediterranean society*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- Peters, T.J. (1997). The brand called you. *Fast Company*, 10(10), 83.
- Peterson, R.A., Wilson, W.R. i Brown, S.P. (1992). Effects of advertised customer satisfaction claims on consumer attitudes and purchase intention. *Journal of Advertising Research*, 32(2), 34–40.
- Phipps, W. E. (1980). The menstrual taboo in the Judeo-Christian tradition. *Journal of Religion & Health*, 19, 298–303. DOI: 10.1007/BF00996252.
- Pitt-Rivers, J. (1966). Honour and social status. W: J.G. Peristiany (red.), *Honour and shame: the values of Mediterranean society* (s. 21–77). Chicago: University of Chicago Press.
- Pallas, J., Wedlin, L. i Grünberg, J. (2016) Organizations, prizes and media. *Journal of Organizational Change Management*, 29(7), 1066–1082.

- Postuła, A. (2010). *Informatycy i organizacje*. Warszawa: WAIp.
- Postuła, A., Latusek-Jurczak, D. (2011). Budowanie wizerunku jako element roli społecznej pracownika IT. *Problemy Zarządzania*, 9(2), 110–128.
- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź: Ossolineum.
- Rakowski, T. (2011). Teren, czas, doświadczenie. O specyfice wiedzy antropologicznej po zwrocie krytycznym. W: T. Buliński i M. Kairski (red.), *Teren w antropologii. Praktyka badawcza we współczesnej antropologii kulturowej* (s. 131–150). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 29–44. DOI: 10.1002/smj.4250150904.
- Reeves, B., Read, J.L. (2009). *Total Engagement: How Games and Virtual Worlds Are Changing the Way People Work and Businesses Compete*. Boston: Harvard Business Press.
- Rok, B. (2013). *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
- Rok, B., Stolorz, S., Stanny, D. (2003). *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes: wiedza–postawy–praktyka*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Romanowska, M., Trocki, M. (2002). *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Difin.
- Romero, E.J. (2008). AACSB Accreditation: Addressing Faculty Concerns. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 245–255. DOI: 10.5465/AMLE.2008.32712622.
- Rothenbuhler, E.W. (2003). *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Rothschild, M., Stiglitz, J. (1976). Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information. *The Quarterly Journal of Economics*, 90(4), 629–649.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28. DOI: 10.1037/h0092976.
- Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, 31(2), 256–269.
- Sahlins, M. (1972). *Stone age economics*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Sahlins, M. (1992). Socjologia wymiany w społeczeństwach pierwotnych. W: M. Kempny i J. Szmatka (red.), *Współczesne teorie wymiany społecznej* (s. 131–172). Warszawa: PWN.

- Sahlins, M. (1963). Poor man, rich man, big-man, chief: political types in Melanesia and Polynesia. *Comparative Studies in Society and History*, 5(3), 285–303. DOI: 10.1017/S0010417500001729.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85–100.
- Schaper, E. (1978). Fiction and the Suspension of Disbelief. *British Journal of Aesthetics*, 18(1), 31–44. DOI: 10.1093/bjaesthetics/18.1.31.
- Schechner, R. (1995). *The future of ritual*. London, New York: Routledge.
- Schechner, R. (2003). *Performance theory*. London, New York: Routledge.
- Schein, E. H. (1988). Organizational culture. Pozyskano 14 września, 2016, z: <http://hdl.handle.net/1721.1/2224>.
- Schein, E.H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Pub.
- Schieffelin, E.L. (1998). Problematizing performance. W: F. Hughes-Freeland (red.), *Ritual, Performance, Media* (s. 194–207). London, New York: Routledge.
- Schmidt, P. (2011). Teren badań, wiedza i tożsamość badacza. W: T. Buliński i M. Kairski (red.), *Teren w antropologii. Praktyka badawcza we współczesnej antropologii kulturowej* (s. 237–260). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Scott, W.R. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Simon, H.A. (1951). A formal theory of the employment relationship. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 19(3), 293–305.
- Simon, H.A. (1973). Applying information technology to organization design. *Public Administration Review*, 33(3), 268–278.
- Simons, R. (2013). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Cambridge Mass.: Harvard Business Press.
- Smart, A. (1993). Gifts, Bribes, and Guanxi: A Reconsideration of Bourdieu's Social Capital. *Cultural Anthropology*, 8(3), 388–408. DOI: 10.1525/can.1993.8.3.02a00060.
- Smith, A.C.T., Stewart, B. (2010). Organizational rituals: Features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 113–133. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00288.x.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. DOI: 10.2307/1882010.
- Spender, J.-C., Bednarz-Łuczewska, P., Bordanu, A. i Rohaert, S. (2013). Intangibles: theory, categories, and the Kozminski matrix. *Knowledge*



- Management Research & Practice*, 11(2), 101–111. DOI: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.10>
- Spry, A., Pappu, R. i Cornwell, T.B. (2011). Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity. *European Journal of Marketing*, 45(6), 882–909. DOI: 10.1108/03090561111119958.
- Squires, C. (2004). A common ground? Book prize culture in Europe. *The Public*, 11(4), 37–48. DOI: 10.1080/13183222.2004.11008866.
- Squires, C. (2007). Book marketing and the Booker Prize. W: N. Matthews i N. Moody (red.), *Judging a Book by Its Cover* (s. 71–82). Farnham: Ashgate.
- Stanisz, A. (2011). Emocje i intymność w antropologicznym procesie badawczym. Problemy z tożsamościami. W: T. Buliński i M. Kairski (red.), *Teren w antropologii. Praktyka badawcza we współczesnej antropologii kulturowej* (s. 181–208). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Strathern, A. (1971). *The rope of Moka: Big-men and ceremonial exchange in Mount Hagen, New Guinea* (Vol. 4). Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A. (1984). Social worlds and their segmentation processes. *Studies in Symbolic Interaction*, 5, 123–139.
- Sułkowski, Ł. (2004). Metodologia nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 10, 7–10.
- Sułkowski, Ł. (2012a). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Sułkowski, Ł. (2012b). *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Sułkowski, Ł., Zawadzki, M. (red.) (2014). *Krytyczny nurt zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Szmidt, C. (1980). Teoria motywacji Fredericka Herzberga a organizacja i zarządzanie. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 9(366), 79–90.
- Tkaczyk, P. (2012). *Grywalizacja: jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*. Gliwice: Helion.
- Tkaczyk, J., Awdziej, M. (2013). E-WOM-findings from the creative industries in Poland. *Studia Ekonomiczne*, 149, 200–211.
- Tokarska-Bakir, J. (1995). Dalsze losy syna marnotrawnego. Projekt etnografii nieprzezroczystej. *Polska Sztuka Ludowa. Konteksty*, 49(1), 13–22.
- Trice, H.M. (1993). *Occupational Subcultures in the Workplace*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Trice, H.M., Belasco, J. i Alutto, J.A. (1969). The Role of Ceremonials in Organizational Behavior. *Industrial and Labor Relations Review*, 23(1), 40–51. DOI: 10.1177/001979396902300104.
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *The Academy of Management Review*, 9(4), 653–669.
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2(2), 149–169. DOI: 10.1287/orsc.2.2.149.

- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Turner, V. (2003). Badania nad symbolami. W: E. Nowicka i M. Kempny (red.), *Badanie kultury. Elementy teorii Antropologicznej* (s. 89–105). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Turner, V. (2004). Liminalność i communitas. W: E. Nowicka i M. Kempny (red.), *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej: kontynuacje*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tyszka, T., Cieślak, J., Domurat, A. i Macko, A. (2011). Motivation, self-efficacy, and risk attitudes among entrepreneurs during transition to a market economy. *The Journal of Socio-Economics*, 40(2), 124–131.
- Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Walewski, P. (2016). Pole do nadużyć. *Polityka*, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1664460,1,magnetoterapia-leczenie-czy-zwodzenie.read> [dostęp: 15.09.2016].
- Wardaszko, M., Jakubowski, M. (2013). “Economics in Practice” A Simulation Game for High School Students Teaching the Basics of Economics and Entrepreneurship. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 40, 368–377.
- Wardhaugh, R. (1986). *An Introduction to Sociolinguistics*. Oxford: Basil Blackwell.
- Warner, W.L. i Low, J.O. (1947). *The social system of the modern factory. The strike: A social analysis* (Vol. IV Yankee City series). New Haven: Yale University Press.
- Waszczyńska, K. (1996). Kto to jest szlachcic, czyli o obrazie szlachcica w oczach współczesnych mieszkańców pogranicza litewsko-białoruskiego. *Etnografia Polska*, 40(1–2), 155–187.
- Weber, M. (2002). *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wedlin, L. (2007). The role of rankings in codifying a business school template: Classifications, diffusion and mediated isomorphism in organizational fields. *European Management Review*, 4(1), 24–39. DOI: 10.1057/palgrave.emr.1500073.
- Wei, P.-S., Lu, H.-P. (2013). An examination of the celebrity endorsements and online customer reviews influence female consumers’ shopping behavior. *Computers in Human Behavior*, 29(1), 193–201. DOI: 10.1016/j.chb.2012.08.005.
- Weiwei, Z. (2012). *The China Wave: Rise of a Civilizational State*. Hackensack, N.J: World Century Publishing Corporation.
- Whitehouse, H. (2004). *Modes of religiosity: a cognitive theory of religious transmission*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.

- Whitehouse, H., Lanman, J.A. (2014). The Ties That Bind Us. *Current Anthropology*, 55(6), 674–695. DOI: 10.1086/678698.
- Whitehouse, H., McQuinn, B., Buhrmester, M. i Swann, W.B. (2014). Brothers in Arms: Libyan Revolutionaries Bond Like Family. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(50), 17702–17703. DOI: 10.1073/pnas.1416284111.
- Willis, P.E. (2005). *Wyobrażenia etnograficzna*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Wilson, P.J. (1967). Status ambiguity and spirit possession. *Man*, 2(3), 366–378.
- Wnuk-Lipiński, E. (2005). *Socjologia życia publicznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Woźniak, A. (2010). The dream that caused reality: the place of the Lacanian subject of science in the field of organization theory. *Organization*, 17(3), 395–411. DOI: 10.1177/1350508410363121.
- Yahr, E. (2014, 3 marca). How many people watched the 2014 Oscars? 43 million, the most in 10 years. *The Washington Post*. Pozyskano 3 marca, 2014, z: <http://www.washingtonpost.com/blogs/style-blog/wp/2014/03/03/how-many-people-watched-the-2014-oscars-43-million-the-most-in-10-years/>.
- Yanow, D. (2009). Organizational ethnography and methodological angst: myths and challenges in the field. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 186–199.
- Young, M. (1958), *The Rise of the Meritocracy*. New Jersey, New Brunswick: Transaction Publishers.
- Young, M. (1994). Meritocracy revisited. *Society*, 31(6), 87–89.
- Zawadzki, M. (2012). Rola i miejsce nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu. *Culture Management*, 5(5). Pozyskano 14 września, 2016, z: <http://culturemanagement.pl/?p=49>.
- Zawadzki, M. (2014). *Nurt krytyczny w zarządzaniu: kultura, edukacja, teoria*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Zichermann, G. (2011, 29 sierpnia). *Gamification Is Here to Stay*. Pozyskano 27 stycznia, 2014, z: <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2011/08/gamification-is-here-to-stay/244232/>.
- Zieleniewski, J. (1969). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.