



Witold Kieżun

PATOLOGIA TRANSFORMACJI



Prześwity

Witold Kieżun

PATOLOGIA TRANSFORMACJI

Prześwity

SPIS TREŚCI

Wstęp. Polska leży w Afryce	I
Wprowadzenie	11
Rozdział 1	
Elementy teorii patologii organizacji	13
Rozdział 2	
Dziedzictwo ludowej demokracji	27
Komunistyczna struktura zarządzania państwem	31
Inwentaryzacja patologicznej pragmatyki organizacji	59
Dekada Gierka	71
Etos Solidarności	76
Rozdział 3	
Dekolonizacja i neokolonizacja	95
Model dekolonizacji i neokolonizacji Afryki	95
Komunistyczna Polska w drodze do kapitalizmu	111
Szokowa terapia czy ekonomiczna neokolonizacja?	119
Rzeczywistość a wizja	131

Sprzedaż przedsiębiorstw	139
Media	158
„Brygady Marriotta”	162
Medialna i profesjonalna krytyka	165

Rozdział 4

Elementy patologii transformacji	205
Polityczny kapitalizm – marketing iluzji	205
Stabilizacja i obraz Polski	220
Jeszcze o prywatyzacji w Polsce i na świecie	236
Efekt neokolonizacji Polski	256

Rozdział 5

Administracja publiczna, ustawodawstwo	275
Teoretyczne założenia sprawnej administracji	275
Założenia i cele reformy administracyjnej	279
Adaptacja sformalizowanych modeli europejskich	283
Adaptacja środowiska technologicznego	289
Adaptacja środowiska społeczno-politycznego	291
Technika opracowania i wdrażania reformy	294
Proces transformacji administracji w Polsce	295
Patologia reformy powiatowo-wojewódzkiej	297
Ocena realizacji założeń	307
Struktury organizacyjne po reformie	310
Koszty reformy powiatowej	314
Infrastruktura techniczna	320
Metoda wdrażania reformy	321
Koncepcja alternatywna	322
Ordynacja wyborcza	329
Za dużo przepisów	334
Czterech Jeźdźców Apokalipsy polskiej biurokracji	339
Konkluzje	345
Zarys usprawnień	357

Bibliografia	367
Aneksy	379
Aneks 1. East European Countries Administrative Modernization for Nations Building	381
Aneks 2. Czy potrzebujemy powiatów?	403
Aneks 3. Do rąk własnych wicepremiera prof. Leszka Balcerowicza	407
Aneks 4. Do Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej	411
Aneks 5. Organy pomocnicze Premiera i Rady Ministrów (2011)	415
Spis tabel i rysunków	423
Indeks	425

Wstęp

POLSKA LEŻY W AFRYCE

*Nic nie tworzę. Ja tylko posiadam. To my ustalamy zasady,
przyjacielu. Wiadomości, wojna, pokój, głód, zamieszki,
nawet cena spinacza do papieru – wszystko to zależy od nas.
Wyciągamy królika z kapelusza, a reszta świata siedzi
i zastanawia się, jakim cudem nam się to udało.
Chyba nie jesteś aż tak naiwny, by wierzyć,
że żyjemy w demokracji, co? To przecież wolny rynek.*
Gordon Gekko, film *Wall Street* (1987)

W czasach, gdy krytyka neoliberalnych dogmatów oznaczała środowiskową i zawodową banicję, Kieżun odważył się postawić pytanie o rzeczywiste koszty i beneficjentów wolnorynkowej rewolucji roku 1989. Dziś, po ponad trzech dekadach od rozpoczęcia transformacji, jego głos brzmi jeszcze mocniej i aktualniej. Stawia bowiem fundamentalne pytanie o suwerenność – o to, czy w warunkach neoliberalnej hegemonii Polska może być w pełni niepodległym państwem, czy jedynie półkolonią Zachodu, zależną już nie od Moskwy, lecz od wielkiego zagranicznego kapitału.

Witold Kieżun nie był marksistowskim ideologiem – wręcz przeciwnie. Pochodził ze szlacheckiej, inteligenckiej rodziny. Walczył w Powstaniu Warszawskim (jego zdjęcie z ciężkim karabinem maszynowym stało się jednym z symboli walk w 1944 roku) i cudem uniknął śmierci w sowieckim łagrze. Po wojnie wybrał drogę, którą obrało wielu żołnierzy Armii Krajowej – włączył się w odbudowę Polski z ruin. Najpierw pracował w Narodowym Banku Polskim, a później poświęcił się pracy naukowej, zajmując się problematyką zarządzania i organizacji.

W 1980 roku wyjechał z kraju, by wyklądać na zagranicznych uniwersytetach. Wiadomość o upadku komunizmu zastała go w odległym Burundi, gdzie pełnił funkcję dyrektora projektu ONZ dotyczącego modernizacji krajów Afryki Środkowej. Tam spotkał afrykańskiego biznesmena, który niedawno wrócił z Polski. Zachęcał on Kieżuna do wspólnego interesu przy prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, tłumacząc, że łapówki wręczane polskim oficjelom były wielokrotnie niższe niż te, które trzeba było płacić w Afryce.

To brutalne doświadczenie okazało się kluczowe dla zrozumienia, jak Kieżun postrzegał polską transformację. Jego perspektywa była głęboko krytyczna wobec współczesnego kapitalizmu w jego neoliberalnym wydaniu. W analizie Kieżuna Polska zajmuje miejsce ludzaco podobne do krajów afrykańskich – również ofiar wielkiej gry mocarstw. Tym razem jednak podbój nie odbywał się za pomocą działań wojskowych, lecz poprzez bardziej subtelną grę ekonomiczną. Kieżun przekonuje, że Polska po 1989 roku stała się niemal dosłownie kolonią zagranicznego kapitału. Mienie państwowe zostało sprzedane za symboliczne „paciorki”, a stery kraju przejęła skorumpowana nomenklatura i nowa inteligencka elita, często bardziej doktrynerska niż kompetentna.

Kieżun patrzy na transformację nie tylko z perspektywy ekonomisty, lecz także świadka wydarzeń – i to sprawia, że jego narracja jest gęsta, mięsista i pełna barw. Znał wielu głównych bohaterów przemian osobiste. Część z nich była jego rówieśnikami, lecz zazwyczaj reprezentowali pokolenie młodsze – to, które dziś określamy mianem *baby boomers*. Kieżun opisuje m.in. swoje osobiste doświadczenia ze znacznie młodszym od niego Leszkiem Balcerowiczem. Nie ukrywa niskiej oceny charakteru i kompetencji „ojca”, a właściwie egzekutora, doktryny szokowej. Na wielu stronach krytykuje dyletanctwo i partyjniactwo ekipy solidarnościowej. Jako znawca problematyki organizacji i zarządzania musiał z dużym rozczerowaniem obserwować, że nowa władza – wywodząca się z opozycji – zamiast kierować się kryteriami kompetencji, obsadzała kluczowe stanowiska w państwie osobami z własnego kręgu towarzyskiego.

Z niesmakiem opisuje również okoliczności, w jakich przywódcy solidarnościowej opozycji przyjęli plan szokowej reformy gospodarczej autorstwa młodego amerykańskiego ekonomisty Jeffreya Sachsa. Decyzja ta zapadła podczas suto zakrapianej alkoholem imprezy. Kieżun – podobnie jak wielu innych obserwatorów – nie mógł wyjść ze zdumienia, że trzydziestokilkuletni ekonomista, pozbawiony większego doświadczenia i znaczących sukcesów (jego wcześniejsze reformy w Boliwii

zakończyły się niepowodzeniem), mógł stworzyć projekt, który zaważył na losach kilkudziesięciu milionów Polaków. Sachs działał pod opieką miliardera i spekulanta George’a Sorosa, który widział w Polsce laboratorium przemian dla całego bloku wschodniego. Dla Kieżuna, człowieka o ogromnym doświadczeniu naukowym i organizacyjnym, sposób działania nowych władz musiał być nie tylko rozzaczarowujący, lecz wręcz szokujący. Z perspektywy współczesnego czytelnika historia ta brzmi niemal nieprawdopodobnie – jak scenariusz filmu sensacyjnego z Jamesem Bondem w roli głównej – a jednak wydarzyła się naprawdę.

Książka Kieżuna jest namacalnym dowodem, że istniała alternatywa wobec terapii wstrząsowej, a ówczesne grono krytyków Leszka Balcerowicza wcale nie było nieliczne. Autor na kartach *Patologii transformacji* przypomniał te postacie, które protestowały przeciwko zaciętrzewionym twórcom reform, niechętnym zmianie kursu nawet pod naporem bolesnej rzeczywistości. „Bolszewicki liberalizm” twórców przemian ustrojowych doprowadził do gigantycznych, niepotrzebnych ludzkich ofiar. W 2012 roku, gdy *Patologia transformacji* ukazała się po raz pierwszy, bezrobocie wciąż było dwucyfrowe – mimo gigantycznej emigracji z Polski na Zachód. Transformacja i jej patologie wciąż trwały.

Kieżun nie tylko poddawał ustrój społeczno-gospodarczy krytyce, lecz także proponował konkretne reformy państwa. Część z nich może dziś wydawać się naiwna – mało kto stawia obecnie za wzór amerykańską demokrację z jej większościowym systemem wyborczym. Można jednak doskonale zrozumieć niechęć autora do polskiego systemu partyjnego i politycznego. Wciąż pozostaje aktualna jego krytyka reformy samorządowej, która doprowadziła do powstania rozbudowanej, często dublującej się struktury administracyjnej, z setkami niepotrzebnych powiatów na czele.

Pierwsze wydanie *Patologii transformacji* ukazało się w czasie, gdy krytyka przemian ustrojowych istniała jedynie na bardzo dalekich peryferiach debaty publicznej. Niestety, od tamtej pory niewiele się w tej kwestii zmieniło. Wciąż pokutuje przekonanie, że nie istniała alternatywa dla planu Balcerowicza, a skala patologii nie była wcale tak wielka. Pozycje krytyczne wobec transformacji rzadko trafiały do szerszego obiegu i do dziś funkcjonują niemal jak białe kruki. Można tu wspomnieć o książkach *Z deszczu pod rynnę. Meandry polskiej prywatyzacji* (2007) Jacka Tittenbruna oraz *Polska Transformacja* (2009; a właściwie www.polskatransformacja.pl) autorstwa Tadeusza Kowalika.

Będąc studentem socjologii, a następnie pisząc doktorat o przemianach zachodzących w łonie polskiej opozycji lat 80. XX wieku, czytając

autorów krytycznych wobec transformacji, czułem się niemal jak archeolog z XIX wieku próbujący rozwikłać egipskie hieroglify. Chociaż posługiwali się językiem faktów, ich słowa tak bardzo nie przystawały do obowiązującej legendy niedawnych wydarzeń, że zdawały się opisywać alternatywną rzeczywistość. Jednak to oni przedstawiali prawdę, a my żyliśmy w iluzji – w świecie stworzonym przez media, większość akademików oraz polskie elity polityczne, które niemal w całości, bez słowa krytyki, zaakceptowały plan terapii szokowej.

Kieżun przypomina, że zasady gry w gospodarce wolnorynkowej ustala nie ten, kto pracuje, lecz ten, kto posiada: fabryki, zakłady przemysłowe, linie produkcyjne i ziemię. Kapitał ma swoją narodowość. Dziś może to brzmieć jak truizm, jednak Kieżun był jednym z pierwszych, którzy odważyli się głośno wypowiedzieć tę niewygodną dla wielu prawdę. Nie trzeba było niszczyć polskiego przemysłu, rozbijać gospodarstw rolnych ani skazywać miliony ludzi na bezrobocie i emigrację – to były zbędne koszty. W imię czego? Na to pytanie Kieżun nie daje jednoznacznej odpowiedzi. Korupcja – owszem – istniała, lecz nie tłumaczy wszystkiego. Dlaczego Polska została potraktowana w sposób przypominający dawne kolonie zachodnich mocarstw, mimo że nigdy żadną kolonią nie była? Dlaczego teoria kolonialna tak trafnie opisuje kondycję naszego kraju? Odpowiedź na to pytanie z pewnością nie przypadnie do gustu żadnej ze stron dzisiejszego politycznego sporu. Dopóki jednak nie zostanie ona znaleziona, stery do rządzenia naszym krajem pozostaną poza jego granicami.

Dziś, po latach, książka Kieżuna nabiera nowego znaczenia. Nie jest już tylko głosem w sporze o przeszłość, ale ostrzeżeniem przed powtarzaniem tych samych błędów. *Patologia transformacji* pozostaje jednym z najważniejszych dokumentów polskiego rozczarowania wolnością, która przyszła zbyt brutalnie i na cudzych warunkach.

dr Jan Śpiewak,
autor książek *Patopaństwo* (2025)
i *Ukradzione miasto* (2017)

WPROWADZENIE

Niniejsza książka mieści się ramach problematyki ogólnopolskiego Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji dla kadry naukowej w Akademii Leona Koźmińskiego (dawniej Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego), powstałego w 1996 roku z inicjatywy Rektora Andrzeja K. Koźmińskiego, a prowadzonego przez Tadeusza Pszczółowskiego i Witolda Kieżuna. Po śmierci Tadeusza Pszczółowskiego w roku 1999 jego miejsce zajął Wojciech Gasparski. Dotychczasowe wyniki pracy seminarium zostały opublikowane w trzech książkach¹.

Patologia transformacji poświęcona jest idei pokazania negatywnej, patologicznej strony procesu renesansu kapitalizmu w Polsce na tle światowej, agresywnej gry międzynarodowego kapitału ery neoliberalizmu. Część pierwsza to teoretyczne rozważania nad istotą patologii organizacji w świetle naukowej literatury. Część druga jest relacją kolejnych form procesu kształtowania się postaw społeczeństwa polskiego w, bez mała 45-letnim, okresie rządów komunistycznych i światowej sławy fenomenu etosu Solidarności. Część trzecia obejmuje opis procesu światowej dekolonizacji i – na jej tle – antypolskiej polityki prezydenta Franklina Delano Roosevelta w czasie II wojny światowej, a następnie okrutnej rekolonizacji na terenie Afryki Centralnej. Kolejna część obejmuje analizę kapitalistycznej nekolonizacji transformującej się Polski ze zbiorem krytycznych ocen tzw. Wielkiego Przełomu. Dla

¹ W. Kieżun (red.) (2004) *Krytyczna Teoria Organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego; W. Kieżun, J. Kubin (red.) (2004) *Dobre Państwo*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego; W. Kieżun (2011) *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

zachowania pełnego autentyzmu cytuję najistotniejsze fragmenty. Dalsza część poświęcona jest udowodnieniu, że reformy administracyjne postkomunistycznej Polski miały charakter patologiczny. Zakończenie stanowi skromny zarys radykalnych usprawnień zarządzania publicznego w Polsce. Książka w niektórych fragmentach ma charakter opisu obserwacji uczestniczącej zarówno w Afryce Centralnej, jak i w innych częściach globu.

Pani Annie Goryńskiej za niezwykle sprawną pracę redakcyjną i życzliwą pomoc przy kształtowaniu struktury mojej książki składam serdeczne podziękowanie.

Rozdział 1

ELEMENTY TEORII PATOLOGII ORGANIZACJI

W prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania sprawność definiujemy jako realizację, w satysfakcjonującym stopniu, trzech podstawowych jej walorów: efektywności – jako synonimu skuteczności, a więc stopnia realizacji założonych celów, ekonomiczności – stosunku wartości wyniku użytecznego do kosztów, etyczności – zgodności działania ze społecznie uzasadnionym systemem wartości. W naszych rozważaniach, w kręgu kultury łacińskiej i bizantyjskiej, nawiązuje ona do aksjologii judeo-chrześcijańskiej. Zjawiska będące antytezą sprawności określane są w literaturze przedmiotu jako dysfunkcje, dewiacje czy defekty. Empiryczno-indukcyjna analiza zmierza do określenia ich charakteru, skali, oceny stopnia szkodliwości, powszechności występowania i znalezienia istotnych przyczyn ich powstania. Stąd już bezpośrednia droga do teoretycznego uogólnienia i do pragmatyki usprawnienia.

W przypadku braku choćby najmniejszej skuteczności inne walory sprawności nie odgrywają już roli. Tak więc oceniając sprawność jakichś działań, ustalamy ich hierarchię według stopnia skuteczności, a następnie działania o równym stopniu skuteczności hierarchizujemy według stopnia realizacji dalszych walorów. Pojęcie sprawności jest więc stopniowalne w skali wyznaczonej przez skuteczność i przez inne walory sprawności. Należy jednak zwrócić uwagę, że w prakseologicznej aparaturze pojęciowej występuje szereg dodatkowych walorów sprawności, takich jak sumienność, dokładność, systematyczność.

Tadeusz Kotarbiński (2003) wprowadza też pojęcie śląskiego pochodzenia, będące synonimem zbioru dodatkowych walorów sprawności – spolegliwość. Można więc skonstruować *continuum*, którego ekstrema wyznaczy z jednej strony optimum sprawności (100% realizacji

podstawowych i dodatkowych walorów sprawności), z drugiej – maksymalna niesprawność jako optimum patologii.

Występują tu sytuacje analogiczne do znanych w medycynie, w której *continuum* jest ilustracją przejścia od totalnej choroby do stanu pełnego zdrowia. Patologiczne ekstremum to stan śmierci klinicznej, a więc granicznej sytuacji, z której jednak możliwe jest jeszcze przejście do stanu zdrowia. W organizacji za ekstremum patologii umownie można przyjąć również „śmierć kliniczną” organizacji, która już prawie nie działa, ale może jeszcze odżyć. Stąd też, operując jakościową klasyfikacją, można by mówić o krańcowej niesprawności i o stopniowym jej zmniejszaniu w procesie usprawniania na drodze do optimum sprawności.

Powstaje jednak zagadnienie progu bariery sprawności, który określa granice zjawisk organizacyjnych uznanych za patologiczne. Chcąc go teoretycznie ustalić, musimy dokonać analizy skutków działania celowego, które jest przedmiotem zainteresowań prakseologii i prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania.

Jan Zieleniewski (1964) opracował przejrzystą strukturę skutków zamierzonego, a więc świadomie podjętego dla osiągnięcia jakiegoś celu, działania ludzkiego.

Tabela 1. Struktura skutków działania

Skutki działania	Niezależnie od ich oceny	Zamierzone		Niezamierzone
		Główne	Uboczne	
	Oceniane pozytywnie	Cel główny osiągnięty w wyznaczonym stopniu	Cele uboczne osiągnięte w oznaczonym stopniu	Pozytywne niespodzianki
		Wynik użyteczny		
	Oceniane negatywnie	Koszty działania		
		Koszty, które się rzeczywiście przyczyniły do wyniku użytecznego	Straty częścikowe	
			Straty nieuniknione	Marnotrawstwo

Źródło: Zieleniewski (1964, s. 220).

Niezależnie od oceny użytecznej można je podzielić na główne i uboczne zamierzone. Natomiast według przyjętego kryterium oceny – na pozytywne i negatywne. Ocenione pozytywnie dzielimy również na główne, stanowiące osiągnięcie celu głównego, i uboczne, realizujące zadania

uboczne, podrzędne w stosunku do celu głównego. Taki podział jest sprawdzalny pragmatycznie, z reguły bowiem w teleologicznym działaniu można wyróżnić rodzinę o różnej wartości użytecznej. Poza pozytywną realizacją celowych działań możliwe są tzw. pozytywne niespodzianki, miłe, niezamierzone skutki działania.

Skutki działania oceniane negatywnie to koszty działania, które rzeczywiście przyczyniły się do wyniku użytecznego. W rozważaniach organizacyjnych bierzemy pod uwagę koszty zarówno materialne, jak i moralne. Występuje więc tu różnica w stosunku do częstej jednostronnej, jedynie ekonomicznej interpretacji kosztów. Koszty działania dzielimy na rzeczywiście przyczyniające się do wyniku użytecznego, niezbędne do osiągnięcia celu działania i na straty, a więc takie koszty, które zostały poniesione, ale nie były niezbędne do osiągnięcia celu działania. Można je z kolei podzielić na nieuniknione, powstałe na skutek niemożliwych do wcześniejszego przewidzenia sytuacji, którym, przy istniejącym stanie wiedzy, nie można było zapobiec, i na marnotrawstwo, będące wynikiem nieodpowiedzialnego działania, do którego można i nie powinno się było dopuścić.

Jeszcze raz warto podkreślić, że marnotrawstwo może mieć charakter materialny i moralny. Mierzenie strat moralnych i porównywanie ich w określonych sytuacjach z wymiernymi stratami ekonomicznymi jest niejednokrotnie przedsięwzięciem trudnym, nawet w kręgu tej samej kultury. W praktyce jednak stale dokonujemy takich ocen, decydując, czy się coś „opłaci” z punktu widzenia efektu ekonomicznego, czy moralnego.

Z powyższych rozważań wynika, że w działaniu prakseologicznie sprawnym minimalizujemy marnotrawstwo. Należy jednak podkreślić, że istnieje określona granica społecznej akceptacji marnotrawstwa. W normalnych warunkach działania i przy zachowaniu maksymalnej staranności nie można bowiem uniknąć pewnych strat, które teoretycznie są do uniknięcia. Na przykład z praktyki bankowej wiadomo, że kasjerzy dokonujący licznych i dużych operacji pieniężnych czasami wykazują pewne niedobory (manka kasowe). W związku z tym istnieje utrwalony bankowy zwyczaj tzw. dodatku kasjerskiego w formie dotacji pieniężnej za każdy przepracowany dzień. Podobnie ustala się określone limity ubytków, np. artykułów spożywczych w handlu na tzw. rozkurz, dopuszczalne limity braków w magazynach czy transporcie, czy graniczną, 3-procentową inflację i graniczny 60-procentowy w stosunku do PKB dług publiczny państw członkowskich Unii Europejskiej. Sytuacja z 2010 roku, kiedy dług publiczny Grecji osiągnął 124,9% PKB, a dalsze 11 krajów również, choć w niższym stopniu, przekroczyło tę granicę, ma oczywiście charakter patologiczny. Jest to wyraz realistycznej postawy formalizującej granice społecznej tolerancji marnotrawstwa (straty).

Na podstawie dokonanej morfologii prakseologicznych pojęć można ustalić operacyjną definicję pojęcia patologii organizacji, przydatną dla projektowania, funkcjonowania i kontroli systemu zarządzania.

Patologia organizacji jest jej względnie trwałą niesprawnością, która powoduje marnotrawstwo, w sensie ekonomicznym i (lub) moralnym przekraczające granice społecznej tolerancji.

Należy jednak zwrócić uwagę, że granice społecznej tolerancji w stosunku do wielkości marnotrawstwa są zmienne, zależne od poziomu i charakteru kultury społecznej, moralnej, organizacyjnej i technicznej. Dlatego też ta definicja jest przedmiotem krytyki ze strony Ryszarda Stockiego (2005, s. 49). Twierdzi on, że „wadą tej definicji jest odwołanie do społecznego dowodu słuszności, czyli społeczna tolerancja traktowana jako kryterium normalności, ze względu na ogromne przyzwolenie społeczne na patologie, jako patologiczne wskazane byłyby nieliczne organizacje”.

W związku z tym proponuje on następującą definicję: „patologią jest każda dysfunkcja w organizacji, taka, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych dla danej organizacji i zgodnej z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach”. Moim zdaniem ta definicja odwołuje się z kolei do wielu pojęć wymagających dalszego precyzyjnego zdefiniowania, takich jak: dysfunkcja, realistyczne cele, dobro społeczne. W mojej definicji społeczne uznanie skali marnotrawstwa ma charakter sformalizowany, taki jak podane przykłady: oficjalnego limitu rozkusu, limity dodatku kasjerskiego, deficytu budżetowego czy długu państwowego. Również samo pojęcie marnotrawstwa jest precyzyjnie zdefiniowane. Oczywiście skala sformalizowanego, dopuszczalnego marnotrawstwa jest funkcją kultury danego środowiska. Na przykład tradycja bakszyszu w społecznościach arabskich nie jest formalnie tolerowana w Europie, aczkolwiek tzw. prowizja, a więc jakaś korzyść materialna za załatwienie konkretnej sprawy w biznesie, była i jest zwyczajowo akceptowana w różnych krajowych kulturach europejskich. Ma więc rację Ryszard Stocki, mówiąc o relatywizmie ocen społecznych.

Jedną z szeroko omawianych form patologii organizacji jest tzw. negatywna autonomizacja, która obejmuje m.in.:

- zmianę celu głównego na uboczny lub inny cel główny,
- zmianę sposobu działania,
- taką zmianę celów, w której środek działania (cel pośredni) staje się celem głównym (Kieżun 1971; Pszczołowski 1978).

Tej problematyce poświęcono w klasycznej literaturze amerykańskiej i polskiej wiele opracowań monograficznych (Kieżun 1978). Zainteresowanie tym tematem wynika m.in. z powszechnej akceptacji

teleologicznego charakteru organizacji i świadomości wpływu celu na jej strukturę i funkcjonowanie. Joseph August Literrer (1963) pisze: „Organizacja jest tworzona dla realizacji jakiegoś celu (...). Cel ów jest nie tylko racją jego istnienia, ale ma głęboki wpływ na wewnętrzną strukturę organizacji”. Plastycznie wyraża również myśl o celu jako kwalifikatorze organizacji: „Relacja między celami a organizacją jest analogiczna do relacji między celem budynku a jego konstrukcją. (...) adekwatność budynku będzie w dużym stopniu określona przez to, jak dobrze służy celowi, dla którego został wzniesiony. Podobnie jest z organizacją: jej cel lub zamierzenia określają wiele jej cech i służą jako miara adekwatności organizacji”.

Hans Vaihinger (1924), jeden z najwybitniejszych niemieckich kantystów, zastanawiając się nad „celem myślenia”, usiłował dociec, skąd się bierze „nieokiełzana żądza poszukiwania przyczyn”. Próbuąc odpowiedzieć na to pytanie, sformułował „prawo przerastania środków nad cele”.

Zdaniem Vaihingera jest to prawo występujące częściej niż nawet prawo grawitacji; obejmuje bowiem swoim zasięgiem też świat psychiczny, a polega na tym, że czynność, która pierwotnie była jedynie środkiem do celu, staje się celem sama w sobie i „odbiera siły pierwotnemu celowi”. Stąd też i myślenie będące najpierw środkiem do osiągnięcia konkretnych celów życiowych stopniowo stawało się celem samym w sobie, prowadząc do bezużytecznych i czasem szkodliwych rozważań nad zagadnieniami nierozwiązywalnymi, bezsensownymi, takimi jak pytania o początek ruchu, o sens świata, o stosunek ruchu i czucia.

Ten tok rozumowania stał się dla Vaihingera podstawą sformułowania tezy o objęciu świadomością świata „nie wtedy, gdy nad jego zagadkami rozmyślamy, ale gdy w nim działamy”.

W moich rozważaniach nie są jednak ważne wnioski wyprowadzane ze sformułowanego prawa w odniesieniu do roli myślenia, które już były mocno krytykowane przez Zieleniewskiego i nie są zgodne z filozofią współczesnego zarządzania, gdzie właśnie myśl, wiedza, koncepcja są podstawowym kapitałem organizacji i podstawą sprawnego działania. Warto natomiast zauważyć, że samo to prawo jest próbą uogólnienia patologicznej deformacji celu, aczkolwiek deterministyczny akcent tkwiący w jego sformułowaniu nie znajduje pełnego empirycznego potwierdzenia (zob. Zieleniewski 1933).

Cytowani twórcy ideologii materializmu dialektycznego niechętnie również analizowali problem przemieszczenia się celów w skali makroorganizacyjnej, stymulując, bez mała 200 lat później, w poważnym stopniu aktualną ideologię alterglobalizmu. W koncepcji Karola Marksa klasowe burżuazyjne państwo nie realizuje celów afirmowanych przez całe społeczeństwo, jest ono swoistą pasożytniczą naroślą na żywej tkance organizmu społecznego. Osiąga więc nie te cele, które są wyznaczone

w programach wyborczych. Burżuazja wygłasza hasła nierealizowane w praktyce, występuje bowiem zjawisko negatywnej autonomizacji monopolistycznego kapitału. Podobnie Włodzimierz Lenin (1951) poddał krytyce wielkie monopole wciągające świat w orbitę swoich własnych partykularnych interesów, niezgodnych z formułowanymi celami realizacji społecznego zapotrzebowania.

Psycholog i filozof niemiecki Wilhelm Wundt (1912) w swoim dziele o etyce przedstawił koncepcję „heterogonii” celów, która potwierdza się dość często w pragmatyce współczesnego życia publicznego.

Jego zdaniem poczynania ludzkie często powodują skutki odmienne od celów, którymi służyły. Powstają skutki nieprzewidziane, które z kolei wytwarzają nowe pobudki, a więc i nowe cele. W ten sposób tworzy się zjawisko tymczasowości celów: nie ma i nie może więc być stałych celów działania. Według Wundta prawidłowość ta stanowi podstawowe prawo rozwoju kultury. Jego koncepcja nie dotyczy jednak bezpośrednio zjawiska przemieszczania się celów w sensie zmiany ich hierarchii (cele pośrednie stają się celami końcowymi), lecz zjawiska faktycznej niemożności osiągnięcia założonych celów, powstania nieprzewidywalnych skutków działania.

W gruncie rzeczy koncepcja Wundta ma charakter fatalistyczny; występuje instytucjonalna niemożność realizacji całości założonych celów, większość z nich poprzez mechanizm dewiacyjno-genetyczny przetwarza się w cele odmienne, z których też większość nie będzie realizowana. Ten metafizyczny ewolucjonizm pozostaje w konflikcie z optymizmem prakseologicznej koncepcji sprawnej realizacji założonego celu, jednak, jak to zobaczymy w toku analizy procesu polskiej transformacji, nie jest tak odległy od rzeczywistości.

Problem przemieszczenia celów zainteresował również Jamesa G. Marcha i jedynego noblistę z dziedziny organizacji i zarządzania, Herberta Simona (March, Simon 1964). Punktem wyjścia ich rozważań jest zagadnienie podziału pracy, który wymaga przeprowadzenia analizy środków i celów. Określone środki działania stają się celami pomocniczymi, które mogą być przydzielane poszczególnym jednostkom organizacyjnym. Jednostka mająca realizować cele pomocnicze wykazuje skłonność do pomijania innych celów pomocniczych, nieobjętych zasięgiem jej działania. Powstaje bowiem przesunięcie „centrum uwagi”. Jednostka określa sytuację, w której się znajduje, w sposób jednostronny, uproszczony, właśnie z punktu widzenia osiąganych przez siebie celów pomocniczych, nawet gdy te ostatnie są sprzeczne z celami większej organizacji.

Ta skłonność ulega wzmocnieniu przez co najmniej trzy mechanizmy poznawcze. Pierwszy z nich dotyczy osoby podejmującej decyzje, drugi – jednostki organizacyjnej, trzeci – środowiska, w którym ta jednostka działa:

- a) Mechanizm indywidualnego wzmocnienia wiąże się z udowodnioną psychologicznie tendencją do subiektywnego widzenia rzeczywistości w obrębie określonego układu odniesienia. Spostrzeżenia niezgodne z nim zostają „odfiltrowane” przed dojściem do świadomości albo ulegają odpowiedniej interpretacji, lub „racjonalizacji” usuwającej rozbieżność. Istnieje tu idealne sprzężenie zwrotne między układem odniesienia a treścią spostrzeżeń.
- b) Mechanizm wzmacniający jednostronność widzenia, tkwiący w samej jednostce organizacyjnej to „charakter łączności wewnątrz grupy”, który powoduje skupienie informacji przez zbieranie jej od osób o jednolitej identyfikacji organizacyjnej i zawodowej, a więc podlegających jednolitemu procesowi „odfiltrowania” lub interpretacji spostrzeżenia.
- c) Trzeci czynnik wzmacniający jednostronność widzenia to niejednakowy odbiór bodźców pochodzących z odmienności otaczającego środowiska. Spostrzeżenia odnoszące się do środowiska zostają zdeformowane, zanim jeszcze poddane będą „odfiltrowaniu” przez układ odniesienia obserwatora. Sprzedawcy przebywają w środowisku klientów, pracownicy finansowi w środowisku bankierów, każdy widzi zupełnie odmienny wycinek świata.

Do tych przykładów Marcha i Simona dodałbym problem postrzegania świata przez oligarchię i „ludzi ulicy”, których widzenie świata jest zupełnie odmienne.

Jednostronność widzenia tłumaczy zjawisko preferencji celów pomocniczych w oderwaniu od celów podstawowych.

Z punktu widzenia interesującej nas problematyki przemieszczania się celów istotna jest dalsza konstrukcja celów operacyjnych i nieoperacyjnych. Te ostatnie to cele o charakterze ogólnym (niedookreślone), np. dążenie do powszechnego dobrobytu, a więc niemające jednoznacznego miernika umożliwiającego porównania innych alternatyw, a wiążące się z konkretnym działaniem przez wprowadzenie i realizację celów pomocniczych, które stają się w ten sposób celami operacyjnymi.

Przy potrzebie dokonania wyboru działania cele ogólniejsze zostają zastąpione przez cele pomocnicze, właśnie dlatego, że mają charakter operacyjny. W ten sposób działa też mechanizm przemieszczania celów podstawowych z pomocniczymi.

Problemem przemieszczania się celów zajmował się również Robert K. Merton (1957, s. 199). Sformułował on tezę o zwiększeniu się internalizacji przepisów organizacyjnych, które wprowadzone dla osiągnięcia konkretnych celów organizacyjnych stają się wartością samą w sobie, niezależnie od realizacji tych celów. W ten sposób mnoży się liczba

wydawanych przepisów, a samo ich wydanie staje się podstawą pozytywnej oceny.

Patologiczne zjawisko przetwarzania się środków w cele same w sobie omawiają również Peter Michael Blau i W. Richard Scott (2003). Według nich polega ono na taktycznej zmianie celów w stosunku do pierwotnych, w związku z presją otoczenia, np. w organizacji politycznej, gdzie następuje pewne odejście od początkowego programu, chociażby przez przyjęcie postawy bardziej umiarkowanej i bardziej zachowawczej w celu przeciwstawienia się naciskowi wrogiego otoczenia.

Klasyczną literaturę europejską dotyczącą fenomenu patologii organizacyjnej reprezentuje Michel Crozier (1967). W *Biurokracja. Anatomia zjawiska* pisze: „Współczesnemu postępowi standaryzacji, przewidywania i w ogóle racjonalizacji towarzyszy w sposób paradoksalny coraz większa zależność od niezbędnego personelu, który o wiele łatwiej, niż to było dawniej, może zachować autonomiczne podejście do wytyczonych celów”. Autor widzi tu problem oporu ze strony ludzi, który powoduje dewiację celu instytucji przez odpowiednie jego przetwarzanie i przystosowywanie do zaautonomizowanych partykularnych interesów-orientacji. Cele-zadania nie odpowiadają w pełni celom-orientacjom pracowniczym.

Opór stawiany przez ludzi ma genezę m.in. w zjawiskach kulturowych. „Patologiczne objawy w organizacji są spowodowane względną sprzecznością pomiędzy celami, do których dążą organizacje (i które kształtują się zgodnie z zasadami racjonalności) a środkami kontroli społecznej określonymi przez zachowanie pierwotne i charakterystyczne wartości systemu kulturowego”.

Michel Crozier widzi w przemieszczeniu również niezbędny środek zabezpieczenia się danej grupy przeciwko innym grupom i całej organizacji. Uciążliwość regulaminów i bezosobowość zadań wprowadzając, zdaniem Croziera, „rytualizację” działań poszczególnych grup i autonomizację ich celów grupowych: „izolacja każdej warstwy (szczebla) umożliwia jej sprawowanie kontroli nad wszystkim, co wchodzi w zakres jej interesów i pozwala na lekceważenie ogólnych celów organizacji (...) można pójść jeszcze dalej i powiedzieć, że chcąc uzyskać lepsze wyniki przetargu z resztą organizacji, dana warstwa (szczebel) powinna twierdzić, że spełniane przez nią funkcje stanowią cel sam w sobie. W tym aspekcie rytualizm członków grupy staje się ważnym elementem w jej strategii, pozwala grupie afirmować jej odrębność, twierdzić, że jej szczególne cele są celami ogólnymi albo są decydującymi celami pośrednimi, od których osiągnięcia zależy uzyskanie celów ogólnych”.

Konkludując, dla M. Croziera zagadnienie przemieszczenia celów i rozbieżności między postulowanymi a realizowanymi przez poszczególne grupy celami ma następujące obiektywne przyczyny obrazujące

instytucjonalny konflikt między sztywnością i rygoryzmem biurokracji a żywą materią postaw i uczuć ludzi w niej działających:

- a) określone tradycje kulturowe,
- b) strategię grupy wyznaczającą linię działania w swoim interesie, przez próbę narzucenia swego partykularnego celu jako celu ogólnego.

W polskiej literaturze z okresu przed transformacją mamy wiele koncepcji teoretycznych z jednoczesną bogatą inwentaryzacją konkretnych patologicznych sytuacji. Wiąże się to z dynamicznym rozwojem prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania (Kieżun 2002), której „złoty wiek” w Polsce zapoczątkował Tadeusz Kotarbiński swoim *Traktatem o dobrej robocie* (1955).

Jan Zieleniewski (1975), opisując zjawisko negatywnej autonomizacji, zwrócił uwagę na niebezpieczeństwo „przybierania przez partykularne cele jednostek regulujących i pomocniczych (które to cele są w istocie tylko środkami do celów instytucji rozpatrywanej w szerszym przedziale) pozorów celów końcowych. Proces ten, sprowadzający się do przeraśnięcia środków ponad celami, można opisać także jako tendencję do autonomizacji pomocniczych i regulujących jednostek organizacyjnych, wskutek niedostrzegania przez kierowników i pracowników szerszych przedziałów instytucji, w szczególności kręgu zewnętrznego”. Jako przykład J. Zieleniewski wskazuje pomocnicze jednostki księgowości, których negatywna autonomizacja polega na tym, że stawiają sobie dodatkowe zadania, nieistotne dla realizacji podstawowego celu instytucji, wykonują przepisy dla nich samych, sporządzają np. bilans z dużą liczbą analitycznych załączników, ale kosztem znacznego opóźnienia, co dla kierownictwa jest niekiedy mniej cenne niż szybka informacja księgowa, natychmiast po zamknięciu roku. Inny przykład autonomizacji to jednostka utworzona do wykonywania *ad hoc* zadań kontrolnych, która chwilowo niewykorzystana przez kierownictwo zaczyna kontrolować dla kontroli.

Niejednokrotnie źródłem tych zjawisk jest nadmierny wzrost poszczególnych jednostek pomocniczych, powodujący stwarzanie sobie fikcyjnych zadań, które z kolei uzasadniają „konieczność dalszego rozwoju”. Zieleniewski omawia też fenomen nadmiernej formalizacji, zbyt dużej liczby różnego rodzaju aktów normatywnych, jako wyraz przeraśnięcia środków nad celami.

Zagadnieniem przemieszczania się celów pomocniczych zajmowała się również Jadwiga Staniszkis (1969). Uważa ona, że tej problematyki nie można rozpatrywać w oderwaniu od systemu bodźców i ocen działających w organizacji. „Zdarza się, że określony bodziec wywołuje zachowanie, które ma doprowadzić do stanu pożądanego ze względu na założone funkcje organizacji. Gdy bodziec nie wygasa mimo zmienionych

warunków, gdy w dalszym ciągu nagradza się zachowanie niedoprowadzające do realizacji założonych funkcji, pożądany staje się nie ostateczny stan, lecz działanie, które było pomyślane jako środek prowadzący do jego osiągnięcia (...) ograniczoność środków materiałowych i finansowych umożliwia przerodzenie się różnorodności celów pomocniczych w trwałe partykularyzmy. Możemy wyróżnić przejawy partykularyzmu poszczególnych szczebli w obrębie zarówno jednej hierarchii organizacyjnej, jak i całych pionów organizacyjnych”.

Na patologiczne zjawisko wykonywania przepisów dla przepisów z lęku o sankcje za ich niewykonanie zwraca uwagę Salomea Kowalewska. Jest to specyficzna autonomizacja, obejmująca funkcjonowanie nie jednostki organizacyjnej, lecz formy działania organizacyjnego. „Lęk przed skutkami przekroczenia przepisów spowodował uznanie ich za cel sam w sobie przy zubożeniu na pierwotne cele, które dzięki tym przepisom należało osiągnąć” (Kowalewska 1962, s. 104). Autorka twierdzi jednak, że przemieszczenie celów i środków w instytucji wywołuje oburzenie jako protest przeciwko biurokratycznemu stylowi pracy, który pozwala zasłaniać się przepisami przed odpowiedzialnością i uchylać się od wykonywania istotnych zadań.

Autonomizacja, której różne postacie opisywane w literaturze naukowej z okresu przed polską transformacją zostały powyżej przedstawione, występuje w następujących podstawowych formach, nawiązujących do przemienności założonego celu organizacji (Kieżun 1971):

1. zamiany celu głównego na uboczny lub inny cel główny powodujący marnotrawstwo w skali społecznej przekraczające granice dopuszczalnej tolerancji,
2. zmiany sposobu działania, która choćby nawet nie spowodowała zmiany celu głównego, jest przyczyną marnotrawstwa w skali społecznej przekraczającego granice dopuszczalnej tolerancji,
3. takiej zmiany celu, w której środek działania staje się celem głównym, równorzędnym albo prawie równorzędnym z głównym, powodując marnotrawstwo w skali społecznej przekraczające granice dopuszczalnej tolerancji,
4. zachwianie niezbędnej równowagi między funkcjami podstawowymi a regulacyjnymi i pomocniczymi.

Wyodrębnioną formą patologii organizacji jest negatywna fikcja organizacyjna, czyli autonomizacja fikcji, teoretycznie zdefiniowana przez Witolda Jarzębowskiego (1978, s. 99). Zwraca on jednak uwagę na wieloznaczność terminu „fikcja”, pochodzącego od łacińskiego czasownika *finco, fingere* – tworzyć, kształtować, udawać, zmyślać. W języku polskim przyjęły się dwa ostatnie znaczenia. W języku potocznym „fikcja” oznacza „coś, co jest niezgodne z prawdą, oczywisty fałsz, czasem nawet

przestępstwo (fikcyjne świadectwo lekarskie, fikcyjna posada, sfingowany dokument)”.

Cytowany już niemiecki filozof H. Vaihinger (1924) stworzył kierunek filozoficzny zwany fikcjonizmem. Twierdził, że w nauce mamy do czynienia tylko z fikcjami – „są nimi wszystkie ogólne pojęcia i teorie, schematy, modele, personifikacje i hipotezy, kategorie etyki («głos sumienia», «wolność woli»), pojęcia matematyczne (próżnia, punkt, linia itp.), pojęcia prawne, statystyczne (np. przeciętny człowiek), ekonomiczne (np. *homo oeconomicus* – sprowadzenie przez Adama Smitha wszystkich praw ekonomicznych do materialnego egoizmu). Istnieją poza tym fikcje w świecie pozanaukowym, tkwiące w mitach i sztuce, różne konwencjonalne kłamstwa tworzące fikcje polityczne, oficjalne, kurtuazyjne” (Jarzębowski 1978).

Filozoficzne koncepcje Vaihingera były krytykowane jako totalne negowanie wartości nauki (Zieleniewski 1933; Szumski 1969; Jarzębowski 1978), słusznie jednak zwracają uwagę na odgrywanie pewnej nienegatywnej roli przez fikcję w rozumowaniu naukowym i w nauczaniu. „Fikcje (w znaczeniu pojęcia, wyobrażenia, któremu nic nie odpowiada w rzeczywistości) wprowadza się ze względów metodologicznych jako wzorzec, do którego zbliżają się pewne zjawiska zachodzące w rzeczywistości”. Fikcje tego rodzaju, tzw. modele i typy idealne, jak np. typ idealny biurokracji Maxa Weбера, to fikcje heurystyczne, które nie mają w pełni adekwatnych odpowiedników w rzeczywistości, ale które reprezentują pewne walory odkrywcze, inwencyjne lub dydaktyczne.

Filozof amerykański Morris Raphael Cohen (1931) twierdzi, że wszystkie hipotezy naukowe, dopóki nie są zweryfikowane, noszą w sobie elementy fikcji związanej z myśleniem abstrakcyjnym. Z socjologicznego punktu widzenia istnieje też ścisły związek fikcji z rytualizacją życia społecznego, pewną formą postępowania i nazewnictwa, jak np. nazywanie brytyjskiej wojennej marynarki „Flotą Jej Królewskiej Mości” (Jarzębowski 1978a, s. 103). W praktyce demokracji socjalistycznej mieliśmy cały repertuar fikcyjnej tytułomanii, poczynawszy od całej serii bałwochwalczych określeń „Wodza Postępowej Ludzkości Józefa Stalina”. W reasumpcji swoich rozważań Witold Jarzębowski (1978, s. 103) formułuje następującą definicję autonomicznej negatywnej fikcji organizacyjnej:

„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. Innymi słowy jest to taki podsystem istniejący w ramach danego systemu, który nie spełnia żadnej funkcji w stosunku do realizacji celu systemu. Istotne jest w tej definicji *iunctim* między

fikcją organizacyjną (fikcyjnym układem organizacyjnym) a działaniami pozornymi. Tylko wtedy, gdy one występują, czyli jeśli w celu utrzymania jakiegoś układu wykonywane są działania pozorne, można mówić o negatywnych fikcjach organizacyjnych, traktując je jako zjawisko patologiczne i to jedynie, gdy społeczny koszt działań pozornych jest wyższy niż jakakolwiek relatywna celowość utrzymania fikcji organizacyjnej”.

W dalszym ciągu swych rozważań Jarzębowski trafnie określa możliwe skutki negatywnych fikcji organizacyjnych jako wysokie materialne i moralne koszty społeczne i demoralizujący wpływ na członków organizacji poprzez tworzenie postaw, w których większą wagę przywiązuje się do działań pozornych niż do rzetelnych, faktycznych osiągnięć. Problem upowszechnienia fikcyjnych postaw, obrazowo przedstawianych przez Krystynę Daszkiewicz (1971) jako postawy „kuglarza”, stał się w komunistycznej Polsce podstawą degeneracji etosu pracy i autentyzmu realizacji założonych celów działania.

Typowe patologie zarządzania publicznego w mniejszym czy większym stopniu występujące nawet w najlepiej ocenianych strukturach organizacyjnych to obok negatywnej fikcji organizacyjnej symboliczni Czterej Jeźdźcy Apokalipsy Biurokracji: Gigantomania, Luksusomania, Korupcja i Arogancja Władzy (Kieżun 2000).

Gigantomania to tendencja do permanentnego liczbowego wzrostu jednostek organizacyjnych, zwiększania stanu zatrudnienia i mnożenia bytów organizacyjnych. Wiąże się ona z ambicją rozszerzania zakresu władzy, której istotnym wyznacznikiem jest wielkość kierowanej jednostki organizacyjnej i związane z nią gratyfikacje pieniężne, tytuł służbowy, warunki pracy. Jest to więc efekt naturalnej tendencji polepszania swego bytu zarówno w sferze materialnej, jak i psychologicznej. Tradycyjnym wyznacznikiem rangi pozycji w sformalizowanej hierarchii każdego typu jest liczba osób służbowo podporządkowanych, zobowiązanych do wykonywania poleceń przełożonego. To kryterium jest sprawdzalne zarówno w tradycyjnej Weberowskiej biurokracji, jak i we współczesnych strukturach sieciowych. Gigantomanię określa, we właściwy sobie malowniczy sposób, wybitny uczony, profesor Uniwersytetu we Fryburgu o. Józef Maria Bocheński (2008, s. 131): „urzędnicy są potężną klasą złożoną w większości z pasożytów i wyzyskiwaczy (...) urzędnikom chodzi w rzeczywistości o interesy ich klasy, urzędnicy mają bowiem naturalną skłonność do rozmnażania się jak królik. Aby zapewnić posady swoim kuzynom i przyjaciółom, starają się, by się ukazywały coraz to nowe ustawy i rozporządzenia. Klasa urzędników jest rodzajem raka społecznego, który rozrasta się kosztem zdrowego społeczeństwa i jak rak zabija go, jeśli nie położy się tamy jego rozwojowi”.

Luksusomania jest patologicznym we współczesnej rzeczywistości nawiązaniem do tradycji zewnętrznej manifestacji władzy, z bogactwem

królewskich rezydencji, strojów, pojazdów i dzieł sztuki. Przeświadczenie o konieczności takiej zewnętrznej manifestacji doprowadziło do paradoksalnego, a jednocześnie, patrząc na rozwój sztuki, pozytywnego fenomenu bogactwa kościołów i różnego typu miejsc kultu chrześcijańskiego, religii objawionej prawdy, głoszącej ideę błogosławieństwa biednych, priorytetu wartości moralnych nad materialnymi, znikomej doczesnej wartości bogactwa materialnego, priorytetu filozofii „być” nad „mieć”. Również komunistyczna rewolucja klasy uciemnionych, protestu przeciwko supremacji klasy bogatych, zrodzona z kultu jej likwidacji, manifestowała ostatecznie swoją siłę luksusem parad, rezydencji kierownictwa, mundurami generalicji obwieszanej masą orderów z przewagą złotej ornamentacji. Ta typowa cecha większości ludzi, polegająca na zewnętrznym manifestowaniu swojego statusu materialnego i władzy, przejawia się w różnorodnych formach w zarządzaniu publicznym, stanowiąc jedną z typowych patologii również polskiej rzeczywistości w kolejnych powojennych etapach. Były to, ironicznie zwane przez warszawską ulicę „demokratki”, importowane chevrolety dla centralnej partyjnej kadry kierowniczej, później luksusowe gmachy ministerialne, np. Ministerstwa Finansów, z marmurowym korytarzem przed gabinetem ministra, czy wytworne, odosobnione centrum gabinetów kierownictwa Narodowego Banku Polskiego. Wyzyskiwana w ustroju komunistycznym klasa robotnicza szybko wykazała się identycznymi, łatwymi do zaobserwowania, tendencjami.

Korupcja – kolejny potężny Jeździec Apokalipsy – jest znana od początku istnienia rodzaju ludzkiego, począwszy od Adama i Ewy. Według definicji OECD i Banku Światowego (Strapenhurst 1999) jest to: „Nadużycie urzędu publicznego lub funkcji pełnionej w sektorze prywatnym dla korzyści osobistej (...) zamierzone działanie jednej lub kilku osób spośród kierownictwa lub odpowiedzialnych za zarządzanie pracowników lub osób trzecich, w celu osiągnięcia nieuczciwej bądź niezgodnej z prawem korzyści”.

Według Ustawy z dnia 5 sierpnia 2010 roku (Dz.U. z dnia 18 sierpnia 2010), art. 1 pkt 3a: „korupcja jest to czyn polegający na: obiecywaniu, proponowaniu lub wręczaniu, przez jakąkolwiek osobę, bezpośrednio lub pośrednio, jakiejkolwiek nienależnej korzyści osobie pełniącej funkcję publiczną dla niej samej lub dla jakiejkolwiek innej osoby w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonywaniu jej funkcji”. Trzy dalsze punkty bardzo szeroko definiują korupcję osób służby publicznej i korupcję w ramach działalności gospodarczej.

Korupcja jest przedmiotem licznych badań w skali światowej, a w Polsce nawet przedmiotem wyodrębnionej działalności operacyjnej Centralnego Biura Antykorupcyjnego i aktywnej działalności badawczej i projektodawczej specjalnego urzędu ministerialnego, istniejącego od

2007 roku, który zapowiadał jeszcze w roku 2011 nową ustawę sejmową, zawierającą daleko idące działania zapobiegające tej patologii.

Czwarty Jeździec Apokalipsy – **Arogancja Władzy** – ma źródło w wielowiekowej tradycji dystansu między władcą a poddanymi, wyrażającej się padaniem na kolana, całowaniem ręki, różną formą ukłonów itp. Te zewnętrzne formy dystansu obecnie już zanikły, choć utrzymał się zwyczaj dygania kobiet przy powitaniu z parą królewską w Wielkiej Brytanii. Tradycja dystansu i, co za tym idzie, często postawa arogancji funkcjonariuszy administracyjnych, rzadziej sektora prywatnego, w relacjach z szeregowym petentem, jest w Polsce często spotykana. Te postawy rozwija również znana instytucja VIP-ów mających specjalne ułatwienia i specjalnie ugrzecznioną obsługę, np. w trakcie podróży samolotem. Dojeżdżając samochodem do lotniska na Okęciu, widzimy informację o drodze dla VIP-ów i oddzielny wjazd do garażu oznaczony „dla VIP”. Podobnie na wszystkich światowych lotniskach są specjalne, luksusowo wyposażone, zamknięte poczekalnie tylko dla VIP-ów, tzn. posiadaczy biletów klasy biznesowej, lub wyróżnionych osób, np. pracownika jakiejś firmy współpracującej z dyrekcją lotniska czy członka miejscowej władzy. W ten sposób doprowadza się do coraz większej segregacji społecznej, sprzyjającej kształtowaniu się postawy arogancji na zasadzie „Czy pan wie, kim ja jestem?”. Ta arogancka postawa w stosunku do petenta jest jeszcze często spotykana w wielu polskich urzędach. W tzw. krajach rozwijających się, np. w Afryce Centralnej, jest to reguła – urzędnik traktuje klienta z pozycji autokratycznego decydenta. Jednym z podstawowych tematów szkolenia kadry administracyjnej krajów Afryki Centralnej była właśnie nauka kulturalnego, życzliwego stosunku do klienta, przejawiającego się w amerykańskim zwrocie „Can I help you?”.

Książka, która wstrząsnęła sumieniem III RP

„Kapitalizm bez etyki to nowa forma kolonializmu” – pisał prof. Witold Kieżun, wybitny ekonomista, powstaniec warszawski i myśliciel, którego głos wciąż rezonuje w polskiej debacie publicznej.

Po raz pierwszy wydana w 2012 roku *Patologia transformacji* stała się jednym z najbardziej kontrowersyjnych i przenikliwych głosów krytycznych wobec polskiej drogi do kapitalizmu. Witold Kieżun bezkompromisowo obnażył w niej mechanizmy grabieży majątku narodowego, dominacji międzynarodowego kapitału i błędy elit politycznych, które ukształtowały III Rzeczpospolitą.

To nie tylko książka. To manifest sumienia, który po śmierci autora w 2021 roku nabrał jeszcze większej mocy. Dla jednych – ostrzeżenie. Dla innych – inspiracja do budowania Polski sprawiedliwej, suwerennej i solidarnej.

LEFTKOMENDACJA
DWIE LEWE RĘCE

Patroni:

NOWY
OBYWATEL
WWW.NOWYOBYWATEL.PL

**PODRÓŻ
BEZ PASZPORTU**
— MATEUSZ GRZESZCZUK —

Książka dostępna także jako e-book.

ISBN 978-83-8175-792-8



P20253055

wydawnictwoprzeswity.pl

Cena 79,90 zł