

ANNALES



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ANNALES

Ethics in Economic Life

Volume 23, No. 2



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**
Łódź 2020



Member since 2018
JM13706

EDITORIAL BOARD

Joanna Dzionek-Kozłowska (Editor-in-Chief), Karolina Messyasz (Deputy Editor-in-Chief),
Konrad Kubala, Marcin Kotras, Janusz Reichel, Sharaf N. Rehman, Agata Rudnicka-Reichel

SCIENTIFIC COUNCIL

Chairman: prof. Jan Jacek Sztaudynger, PhD, University of Lodz (Poland)
prof. Danuta Walczak-Duraj, Univeristy of Lodz (Poland)
prof. dr. Tevfik Erdem, Gazi Üniversitesi (Turkey)
prof. Wojciech Gasparski, PhD, Kozminski University, Business Ethics Centre (Poland)
prof. Janina Godłów-Legiędź, Univeristy of Lodz (Poland)
prof. David J. Jackson, Bowling Green State University (USA)
prof. Bożena Klimczak, PhD, Wrocław University of Economics (Poland)
revd. Biju Michael SDB, PhD, Salesian Pontifical University, Jerusalem (Israel)
prof. dr. Nail Öztaş, Gazi Üniversitesi (Turkey)
dr Přemysl Pálka, PhD Tomas Bata University in Zlín (Czech Republic)
prof. Heather Hadar Wright, PhD, Wittenberg University (USA)

INITIATING EDITOR

Katarzyna Smyczek

EDITOR OF THE ISSUE

Joanna Dzionek-Kozłowska

PROOFREADING

Tamara Franiak-Krupińska, Mark Muirhead

TYPESETTING

Joanna Dzionek-Kozłowska

TECHNICAL EDITOR

Elżbieta Rzymkowska

The “Annales. Ethics in Economic Life” is affiliated and co-financed
by the Faculty of Economics and Sociology of the University of Lodz



EDITORIAL BOARD ADDRESS

“Annales. Ethics in Economic Life” Editorial Board
90-214 Łódź, Poland, 41, Rewolucji 1905 r. Street
phone: 48 42 635 55 42
e-mail: annales@uni.lodz.pl
www.annalesonline.uni.lodz.pl

Printed directly from camera-ready materials provided to the Łódź University Press.

© Copyright by Authors, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Published by Łódź University Press

First Edition W.10313.21.0.C

Printing Sheets 4.75

ISSN 1899-2226

e-ISSN 2353-4869

Łódź University Press
90-138 Łódź, 8 Lindleya St.
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
phone +48 42 665 58 63

Terence M. Garrett , University of Texas Rio Grande Valley Kant's <i>foedus pacificum</i> : Path to peace or prolegomena to neoliberalism and authoritarian corporatist globalization in contemporary liberal democratic states? <i>Kantowskie foedus pacificum: droga do pokoju czy prolegomena neoliberalizmu i autorytarnej korporacjonistycznej globalizacji we współczesnych liberalnych demokracjach?</i>	7
<hr/>	
Mariusz Mak , University of Białystok Liberalizm gospodarczy w myśli Carla Mengera <i>Economic liberalism in the thoughts of Carl Menger</i>	21
<hr/>	
Agnieszka Marek, Sylwia Kostrzewa , John Paul II Catholic University of Lublin Egzystencjalno-religijny model przywództwa biznesowego. Perspektywa holistyczna <i>An existential-religious model of business leadership. A holistic perspective</i>	39
<hr/>	
Alina Walenia , University of Rzeszów Systemowe metody monitorowania jakości pracy w urzędach administracji publicznej <i>Systems methods of monitoring the quality of work in public administration offices</i>	55

Terence M. Garrett
University of Texas Rio Grande Valley
Political Science Department
e-mail: terence.garrett@utrgv.edu

**Kant's *foedus pacificum*:
Path to peace or prolegomena to neoliberalism
and authoritarian corporatist globalization in
contemporary liberal democratic states?**

Abstract

Immanuel Kant's language and concept of *foedus pacificum* (league of peace) combined with his call for a *spirit of trade* promised a prescription for world peace—"seeking to end all wars forever." Nation-state level cooperation between liberal democracies has borne out Kant's analysis to some effect. A consequence of the twin pursuits of *foedus pacificum* and *spirit of trade* has ironically resulted in the exploitation of society. Today's international corporations adversely affect public policies ostensibly designed to protect citizens through an anti-democratic market-based ideology within the State—as seen through the lenses of Foucauldian post-structural theory and Debord's society of the spectacle. The author proposes that globalist-corporatist control of governing apparatuses is now exposed for its authoritarian tendencies. This action could result in the ultimate destruction of the representative democratic state with the onset of neoliberalism and authoritarianism.

Keywords: perpetual peace, post-structuralism, spectacle, neoliberalism, authoritarianism

JEL Classification: F55, F68, P17, P48

1. Introduction: The possibility of perpetual peace under the current global world order

The central theme of this manuscript is to analyze society from the state level through the international system in order to understand the contemporary political economic environment. We will examine its impact on organizations providing public services to the people in democracies. As such, the paper will move toward an interpretative approach encompassing elements of three important discourses. The approaches used analyze primarily critical theory, specifically the market spectacle based on the French Situationist and Marxist scholar, Guy Debord (1967/1995) and the poststructuralist theorist, Michel Foucault (2008) and his concept of neoliberal governmentality. With these theoretical perspectives, we will examine Immanuel Kant's (1795/1983) peace federation as the basis for liberalism theory in order to better understand the contemporary societal impact on international relations and the implications for public policy making in states. There is a discussion of Kant's peace federation concept and his supporters followed by critiques of neoliberalism and globalization supplemented with the scholarly works of Michel Foucault, Guy Debord, and more recently, Stephen Hartnett and Laura Stengrim (2006). The paper will conclude with an analysis of Kant's *foedus pacificum* concept and its implications for public policy as to what constitutes a democratic state.

In the sections that follow we will be examining first Kant's vision of perpetual peace and the rise of liberal-democratic states constituting the basis for liberalism theory in international relations theory from the late eighteenth century to the present. Secondly, we analyze the implementation of Kant's philosophical ideas as manifested by U.S. President Woodrow Wilson at the conclusion of World War I that resulted in Wilson's Fourteen Points and the origins of the League of Nations (Kane, 2012). Wilson's work is instructive and important as it set the world diplomatic efforts on a course in attempting to achieve Kant's vision of perpetual peace on a global scale. Third, we explore Kant's conception of the "spirit of trade"—or international capitalism—as an economic system by which to achieve Kant's peace through global democratic states adhering to the liberalism track. This is followed by a post-structuralist theoretical critique of liberalism, its variations, and the development and corrosive nature of neoliberalism. Finally, a Marxist-based critical theoretical perspective based on Debord's (1967/1994) *Society of the Spectacle* is utilized to expose the hidden-ness of neoliberalism and its anti-democratic nature that leads to economic exploitation of the masses without their awareness of the cause and effects of neoliberalism. Public policies are implemented to the detriment of the people under the covert nature of neoliberalism as presented by Foucauldian and Debordian theoretical critiques.

2. Kant's philosophical vision of perpetual peace and temporal/spatial considerations

Traditional, or classical, international relations theory is generally categorized as belonging to three dominant paradigms: realism, liberalism, and socialism (Der Derrian, 1997; Doyle and Ikenberry, 1997). In this essay, we will be examining the implications of liberalism—from the international relations literature—on people dwelling within liberal states' borders and people affected by the phenomenon of liberalism internationally through critical and post-structural lenses. Domestic political considerations on all manner of international relations theoretical interpretations, including liberalism, are increasingly pursued to gain better understanding (Evangelista, 1997). Kant was one of the primary philosophers who laid the foundation for modern liberal international relations theory. During Kant's time, liberalism was the primary challenge to the monarchical state. Europe had long engaged in wars between nation-states controlled by autocrats who were subsequently challenged by the merchant class. This “revolutionary” ideology based on individual freedom and free market principles “was never a doctrine of the Left; it was always the quintessential centrist doctrine” whose “advocates were sure of their moderation, their wisdom, and their humanity” reckoning themselves to be somewhere in the middle of the ideological spectrum (Wallerstein, 1995, pp. 1–2). The liberal doctrine became part and parcel of a new class of rulers—now the mercantile class—supplanting the old monarchical and aristocratic system. Liberalism as a philosophy is perpetuated by Kant and is formulated and summed as follows with regard to his notion of a league of peace:

SECOND DEFINITIVE ARTICLE FOR A PERPETUAL PEACE

The right of nations shall be founded on a “federation of free states”

[336] [...] A league of a special sort, must therefore be established, one that we can call a league of peace (*foedus pacificum*), and which will be distinguished from a *treaty of peace* (*pactum pacis*) because the latter seeks merely to stop one war, while the former seeks to end all wars forever. This league does not seek any power of the sort possessed by nations, but only the maintenance and security of each nation's own freedom, as well as that of the other nations leagued with it, without their having thereby to subject themselves to civil laws and their constraints (as men in the state of nature must do). It can be shown that this *idea of federalism* should eventually include all nations and thus lead to perpetual peace. For if good fortune should so dispose matters that a powerful and enlightened people should form a republic (which by its nature must be inclined to seek perpetual peace), it will provide a focal point for a federal association among other nations that will join it in order to guarantee a state of peace among nations that is in accord with the idea of the right of nations, and through several associations of this sort such a federation can extend further and further [...]. [357] Reason can provide related nations with no other means for emerging from the state of lawlessness, which consists solely of war, than that they give up their

savage (lawless) freedom, just as individual persons do, and by accommodating themselves to the constraints of common law, establish a nation of peoples (*civitas gentium*) that (continually growing) will finally include all the people of the earth. (Kant, 1795/1983, p. 117, italics in the original)

Kant analyzed the international relations system of his day and theorized that over time more democracies with liberal economic trading tendencies would increase. The accumulation of such states would lead to peace in international relations—at least between likely politically and economically structured states. To date, other than relatively minor skirmishes between such nations, war has not occurred between liberal states and “have strengthened the prospects for a world peace established by the steady expansion of a separate peace” among them, although not between liberals and non-liberals (Doyle, 1997, p. 252). Kant’s vision at first glance appears to have withstood the test of time as liberal international principles “have created incentives for a separate peace among Liberal states, for aggression against non-Liberals, and for compliance in vital matters of security and economic cooperation” (pp. 258–259; Doyle, 2006). Doyle (2005) further extends Kant’s vision of modern liberalism to include three pillars: (1) republican representation; (2) an ideological commitment to fundamental human rights; and, (3) transnational interdependence. The ideas of liberalism are “together (and only together) the three specific strands of liberal institutions, liberal ideas, and transnational ties plausibly connect the characteristics of liberal politics and economies with sustained liberal peace” (p. 465). The Liberal State within the international system under Kant’s interpretation is “[...] an institution that makes a systematic difference to what is morally permissible for ordinary moral agents to do” and “that people [within the State] have a duty to see to it such an organization comes into existence” (Waldron, 2006, p. 183). This implies that people living in the State must be in compliance with its laws and policies with legitimate, formal authority (p. 197).

In the next section we will examine the impact of the implementation of Kant’s concept of perpetual peace in U.S. foreign policy post World War I. As a political science scholar—the only such academic to become president of the U.S.—Woodrow Wilson brought forward Kant’s perpetual peace concepts to bear on the post war period. While President Wilson largely failed in much of his endeavor, he was successful in legitimizing Kantian principles in international relations. This effort has implications for contemporary global politics.

3. President Woodrow Wilson and Kantian influences

The United States has long been a proponent of Kant’s vision of establishing peace through his principles as indicated by President Woodrow Wilson who wrote his Fourteen Points for peace at the conclusion of World War I. His approach to foreign affairs is summed here as

Though it be true that democratic government will make wars less likely, it will notion the individual states, but eliminate all causes of conflict between nations, and if the enormous sacrifices of this war are not to be made in vain, not merely must democracy triumph in the individual states, but in the society of states as well.

The development of modern democracy has meant two things: equality of rights and the assurance of those rights through popular control of government. Within the individual states special privilege has steadily been replaced by equality of men before the law, and the right of a few to administer government as their private possession has made way for the conception that the whole people has the right to direct government for the welfare of all. To put it another way, democracy may be regarded as the realization of human rights through the agency of government in channels determined by the popular will. (1918/1992, p. 268)

Despite the fact Wilson was unable to get the US Senate to ratify the treaty for the US into the League of Nations, his Kantian-inspired prose found its way into the Treaty of Versailles. Rhetorically, at least, the concept of peace federations made it into U.S. foreign policy parlance and, of course, the League of Nations developed a precedent to be followed and after the Second World War with the eventual creation of the United Nations. By this time, the U.S. became a world leader culminating into the preeminent power later by the end of the Second World War to the present day as an exemplar of a liberal-democratic state.

4. Emphasis on capitalism

The second and equally important component of Kant's essays pertaining to economic liberalism and globalization deserves more scrutiny. Kant's concept of the *spirit of trade* is more complex and troubling as the practice of free trade

[367] [...] cannot coexist with war, and sooner or later this spirit dominates every people. For among those powers (or means) that belong to a nation, financial power may be the most reliable in forcing nations pursue the noble cause of peace (though not from moral motives); and wherever in the world war threatens to break out, they will try to head it off through mediation, just as if they were permanently leagued for this purpose. By the very nature of things, large alliances for [purposes of waging] war are very rare and are even more rarely successful. In this fashion nature guarantees perpetual peace by virtue of the mechanism of man's inclinations themselves; to be sure, it does not do so with a certainty sufficient to *prophecy* it from a theoretical point of view, but we can do so from a practical one, which makes it our duty to work toward bringing about this goal (which is not a chimerical one). (Kant, 1795/1983, p. 125)

Kant's notion of practicality in which he derived his theory supports capitalism and all of its effects on human society. Austrian economist Joseph Schumpeter

(1919/1992) echoed Kant in advocating for a purely capitalist world that would deny imperialist impulses and cites these facts to support his theory:

1. Throughout the world of capitalism, and specifically among the elements formed by capitalism in modern social life, there has arisen a fundamental opposition to war, expansion, cabinet diplomacy, armaments, and socially-entrenched professional armies [...] modern pacifism, in its political foundations if not its derivation, is unquestionably a phenomenon of the capitalist world.
2. Wherever capitalism penetrated, peace parties of such strength arose that virtually every war meant a political struggle of the domestic scene [...]. No people and no ruling class today can openly afford to regard war as a normal state of affairs or a normal element in the life of nations.
3. The type of industrial worker created by capitalism is always vigorously anti-imperialist.
4. Despite manifest resistance on the part of powerful elements, the capitalist age has seen the development of methods for preventing war, for the peaceful settlement of disputes among states.
5. Among all capitalist economies, that of the United States is least burdened with precapitalist elements, survivals, reminiscences and power factors...[and] is likely to exhibit the weakest imperialist trend. (pp. 220–222)

Schumpeter posited that capitalism is by its very nature anti-imperialist and, in essence, supports Kant's idealism for a peace federation. The evidence marshaled by proponents such as Woodrow Wilson and Joseph Schumpeter for liberal economic systems appears convincing. However, Foucault (2008) criticizes Kant's utopian concept and Debord (1967/1995) deconstructs further modern capitalist ideology in the *Society of the Spectacle* with its propensity to overshadow, overtake, and eventually undermine democracy as we will see subsequently. The problems of implementation of Kant's theoretical concept into actual public policy-making were not yet fully apparent in Kant's and Schumpeter's time most especially on a global scale.

5. Critique of liberalism and Kantian connections: Post-Structuralism and Foucault's liberal utopias

Michel Foucault (2008) on Kant's vision of perpetual peace is that it is an appearance of governmental rationality based on the nature of man that encompasses:

1. Men can have relations of exchange with each other individually, supported by property, etcetera, and this prescription or precept of nature will be taken up in legal obligations and become civil law.
2. Commercial relationships cross the world, just as nature intended, and to the same extent as nature intended the whole world to be populated, and this will constitute cosmopolitan law or commercial law [...]. Perpetual peace is guaranteed by nature and this guarantee is manifested in the population of the entire world and in the commercial relationships stretching across the whole world. *The guarantee of perpetual peace is therefore actually commercial globalization* (p. 57, italics added for emphasis).

Foucault objected to Kant's (and Adam Smith's) political calculations for liberalism on historical grounds and cites the internecine problems of Europe and the failure of the Congress of Vienna, for example, and the attempt to put to an end Napoleon's imperialist designs. This brought about equilibrium between Austria and England, all based on the principle of the European market. Foucault then analyzed the political doctrine of liberalism in Germany and the U.S. and describes it as "enlightened despotism" (2008, p. 61). Liberalism thus practiced as described by Foucault is "the art of government formed in the eighteenth century [that] entails at its heart a productive/destructive relationship [with] freedom. [It] must produce freedom, but this very act entails the establishment of limitations, controls, forms of coercion, and obligations relying on threats..." in favor of free trade over democratic values (p. 64). The art of government under such a regime favors commercial interests as against labor where "the freedom of the workers must not become a danger for the enterprise and production" and the central problem of liberalism is "the economy of power" by the "interplay between freedom and security" (p. 65).

Foucault spoke of other issues afflicting liberalism. He credited Bentham for his invention of the Panopticon and its use for the "formula of liberal government" whereby the workers in the economy would be supervised for the profitability and labor activity with control being the mainspring as the counterweight of freedom of action (pp. 66–67). Another form of crisis is

[...] the inflation of the compensatory mechanisms of freedom. That is to say, for the exercise of some of some freedom, like that of the freedom of the market and anti-monopoly legislation, for example, you could have the formation of a legislative straitjacket which the market partners experience as excessive interventionism and excessive constraint and coercion. At a much more local level, you have everything which takes on the appearance of revolt and rejection of the world of the disciplines. Finally and above all, there are processes of clogging such that the mechanisms for producing freedom, precisely those that are called upon to manufacture this freedom, actually produce destructive effects which prevail over the very freedom they are supposed to procure. This is, if you like, the ambiguity of all the devices which could be called "liberogenic," that is to say, devices intended to produce freedom which potentially risk producing ex-

actly the opposite [...]. This is precisely the present crisis of liberalism. (pp. 68–69, italics added for emphasis)

Liberalism thus conceived by Foucault lays the groundwork for the twentieth century phenomenon constituted and known today as neoliberalism. Lemke (2001) (on Foucault) discussing the Ordo-liberals, founders of a version of neoliberalism, notes:

Foucault points out that the constructivist and anti-naturalist thrust of the Ordo-liberal project [from the Freiburg School of Wilhelm Röpke, Walter Eucken, Franz Böhm, Alexander Rüstow, and Alfred Müller-Armack, who were proponents of social market theory] cannot be separated from the special historical situation in post-war Germany. The notion of an open economic domain that is created only by incessant social intervention served as political legitimation for the newly founded second German republic. Unlike classical liberalism, the Ordo-liberals did not face the problem of how to establish sufficient market freedoms within an existing state. Instead, the question they faced was how a state could be created on the basis of economic liberty, whereby the latter doubles up as the principle of state legitimation and state self-delineation. In other words, what is involved is not the legitimation of an already extant state, but a form of legitimation that founds a state: the economic liberty produces the legitimacy for a form of sovereignty limited to guaranteeing economic activity (p. 196).

Lemke explains that Foucault, when describing the differences of neoliberalism between the Freiburg and Chicago schools “the US neo-liberals attempt[ed] to re-define the social sphere as a form of the economic domain,” thus, the government becomes an enabler, or an enterprise itself, fostering market-based systems of social and economic relations of individuals, groups, and institutions encompassing all human interaction (2001, p. 197). Foucault (2008) described the Chicago School variant as the “anarcho-liberal American form” (p. 117) or as “American liberal utopians” (p. 179). He traced the development of the Chicago School through Ordo-liberal emissaries such as Friedrich von Hayek and Ludwig von Mises (p. 161) in the twentieth century. Following Foucault, Lemke (2001) submits that the American neoliberal

[...] governmentality not only focuses on the integral link between micro- and macro-political levels (e.g. globalization or competition for ‘attractive’ sites for companies and personal imperatives as regards beauty or a regimented diet), it also highlights the intimate relationship between ‘ideological’ and ‘political-economic’ agencies (e.g. the semantics of flexibility and the introduction of new structures of production). This enables us to shed sharper light on the effects neo-liberal governmentality has in terms of (self-) regulation and domination. These effects entail not just the simple reproduction of existing social asymmetries or their ideological obfuscation, but are the product of a re-coding of social mechanisms of exploitation and domination on the basis of a new topography of the social domain. (p. 203)

Foucault (2008) stated the problematic of the economy in that “Liberalism acquired its modern shape precisely with the formulation of [the] essential incompatibility between the non-totalizable multiplicity of economic subjects of interest and the totalizing unity of the juridical sovereign [the government of the State]” as *there is no sovereign in economics* (pp. 282–283). Invoking the philosopher, Adam Ferguson, civil society, inseparable to the economic structure, is also a transactional reality under liberalism that is self-limited as it is “pegged to the specificity of economic processes” within the State (Foucault, 2008, p. 297). He noted, in contrast, that civil society has non-egoistic interests that bring people together separately and distinctly, bonding them together, that is different from purely economic transactional relations (p. 301). Foucault stated further that there is a paradoxical relationship between liberal economic rationalism and civil society as one moves towards an economic state in that “the constitutive bond of civil society is weakened and the more the individual is isolated by the economic bond he has with everyone and anyone” (p. 303). Foucault unraveled the constitutive elements of society in order to reveal structures that affect governmentality of the State.

6. The critical lens focused on neoliberalism

In a consumerist society, the sounds of the scurrying and scampering feet of time hammer home one message: it is not just the things you are uncertain about that require your immediate attention, but things you do not yet know you are uncertain about. This sounds an ultimate, irrevocable and unmistakable death knell to all and any certainty. All certainty being putative and at best until further notice, all self-confidence being a product of insufficient attention or downright ignorance, the most treacherous variety of uncertainty is the uncertainty of which you, perilously, are as yet unaware [...]. (Bauman, 2010, p. 70)

So pervasive has neoliberalism become that we seldom even recognise it as an ideology. We appear to accept the proposition that this utopian, millenarian faith describes a neutral force; a kind of biological law, like Darwin's theory of evolution. But the philosophy arose as a conscious attempt to reshape human life and shift the locus of power [...]. Neoliberalism sees competition as the defining characteristic of human relations. It redefines citizens as consumers, whose democratic choices are best exercised by buying and selling, a process that rewards merit and punishes inefficiency. It maintains that “the market” delivers benefits that could never be achieved by planning. (Monbiot, April 15, 2016, para. 3-4)

There are plenty of doubts as to whether Kant's peace federation theory will come into full existence on a global scale. Wallerstein (1995) submits that liberal ideology is self-contradictory and total in that “if all humans have equal rights, we cannot maintain the kind of inequalitarian system that the capitalist world-economy has always been and always will be” (p. 161). Even one of the pillars of global

neoliberalism, The International Monetary Fund has allowed critics within its own institutional apparatus to question the neoliberal global model. Ostry, Loungani, and Furceri (2016) note

[...] there are aspects of the neoliberal agenda that have not delivered as expected. Our assessment of the agenda is confined to the effects of two policies: removing restrictions on the movement of capital across a country's borders (so-called capital account liberalization); and fiscal consolidation, sometimes called "austerity," which is shorthand for policies to reduce fiscal deficits and debt levels. An assessment of these specific policies (rather than the broad neoliberal agenda) reaches three disquieting conclusions:

- The benefits in terms of increased growth seem fairly difficult to establish when looking at a broad group of countries.
- The costs in terms of increased inequality are prominent. Such costs epitomize the trade-off between the growth and equity effects of some aspects of the neoliberal agenda.
- Increased inequality in turn hurts the level and sustainability of growth. Even if growth is the sole or main purpose of the neoliberal agenda, advocates of that agenda still need to pay attention to the distributional effects. (pp. 38–39)

In the era of neoliberalism, civil society is trumped in favor of economic rationalism. Moving beyond Foucault's *The Birth of Biopolitics* from the end of the twentieth century to the present, Debord (1967/1995) stated we live in times where "the world the spectacle holds up to view is at once here and elsewhere; it is the world of the commodity ruling over all lived experience" (p. 26). Commodity fetishism is the quasi-religion of society. Agamben (2000) (on Debord) submits that "the 'becoming-image' of capital is nothing more than the commodity's last metamorphosis, in which exchange value has completely eclipsed use value and can now achieve the status of absolute and irresponsible sovereignty over life in its entirety, after having falsified the entire social production" (p. 74.5). Similar to Foucauldian terms, civil society has been displaced by the economic rationalism of neoliberalism and globalization but is laid bare. Agamben (1993) again following Debord states:

Capitalism in its final form, he argued—radicalizing the Marxian analysis of the fetishistic character of commodities, which was foolishly neglected in those years—presents itself as an immense accumulation of spectacles, in which all that was directly lived is distanced in a representation. The spectacle does not simply coincide, however, with the sphere of images or with what we call today the media: It is 'a social relation among people, mediated by images,' the expropriation and the alienation of human sociality itself. Or rather, using a lapidary formula, 'the spectacle is capital to such a degree of accumulation that it becomes an image.' But for that very reason, the spectacle is nothing but the pure form of separation: When the real world is transformed into an image and imag-

es become real, the practical power of humans is separated from itself and presented as a world unto itself. In the figure of this world separated and organized by the media in which the forms of the State and the economy are interwoven, the mercantile economy attains the status of absolute and irresponsible sovereignty over all social life. (p. 79, italics added for emphasis)

Civil society has been transcended by the neoliberal economic rationalism as Gilman-Opalsky (2011) analyzing Debord's work as

the spectacle [...] is [...] a worldview transposed into the very architecture of our cities and towns, ideology materialized [...] this worldview originates with those privileged enough within the political-economic structure that such satisfaction is indeed the case (in business, politics, and military). For everyone else, this worldview conditions both passive and active acceptance of the manifold of lifestyle options offered under capitalism, and rules out the destabilization of existing hierarchical structures and any scheme for the redistribution or decentralization of wealth and power [...]. Capitalism is everywhere presented, from education to advertising and political punditry, as a prerequisite for democracy, or as the same thing as democracy, or as something that necessitates democratization. Certainly this side alone exists for our neoliberal economists. But in principle, *capitalism has no substantive or procedural need for democracy*. (pp. 74–75, italics added for emphasis)

Neoliberal globalization has supplanted democracy and replaced it with an authoritarian variant formed from its economic rationalism as Guy Debord (1967/1995) submits:

The spectacle corresponds to the historical moment at which the commodity completes its colonization of social life. It is not just that the relationship to commodities is now plain to see—commodities are now all that there is to see; the world we see is the world of the commodity. *The growth of the dictatorship of modern economic production is both extensive and intensive in character*. (p. 29, italics added for emphasis)

The loss of democracy has implications in terms of foreign and domestic policy making. Hartnett and Stengrim (2006) make the case that neoliberalism/globalization via the 9-11 terrorist attacks and the George W. Bush administration—as exemplars of the phenomenon—have led to the U.S. losing its “habits of democratic integrity” and the “falsification of life” among other issues (pp. 288, 292). Using Debord in their analysis, Hartnett and Stengrim (2006) cite the spectacle of globalizing capitalism leading to an “objective force” based on fetishizing commodities through violence, thus enabling wars of aggression for material means (p. 159; Debord, 1967/1995, p. 13). The violence of globalization is shown by the U.S. government in response to the 9-11 terrorist attacks and it signifies an end to democratic governance.

7. Kant's peace federation reconsidered

Immanuel Kant's league of peace ideal appears to be based on firm philosophical ground while looking at it from an eighteenth or nineteenth century perspective. Temporal and spatial considerations since have not been amenable to Kant's theory. While Kant and his advocates have posited a federation of liberal states based on the principles of representative democracy and the free market, the "spirit of trade" theme has digressed to Foucauldian neoliberalism and to an all-encompassing Debordian spectacle of globalization that undermines legitimate democracies. The marketplace ideology of neoliberalism has supplanted genuine democratic governance and discourse, making the political institutions and life of the people into an image of what it formerly was. The blurring of the distinction between Kant's concept of *civitas gentium* remains a utopian ideal far from being realized given the present and persistent dominance of neoliberalism. Foucault warned us regarding the loss of civil society to the dangers of an omnipresent neoliberal governmentality. In many respects the world today is as far away as the time of Kant insofar as achieving the ideal of *foedus pacificum*.

8. Conclusion: Implications for public policy in the U.S. and other representative democracies

The present-day environment whereby citizens ruled by neoliberal advocates in what ostensibly is a representative democracy is not conducive to effective and meaningful governance. Politicians and elected officials sound the bell of Kantian liberalism when soliciting their publics to take action—while removing the concept of neoliberalism from the public discourse. Numerous critics have attempted to lay bare the authoritarian nature of the neoliberalism phenomena. Hartnett and Stengrim (2006) have shown how the Bush administration manipulated democratic symbols on behalf of a global agenda leading to the twilight of democracy. Debord's society of the spectacle exposes the negative ramifications of the neoliberal discourse and its exploitation going largely unknown to the masses. Marcuse (1969) has called for a "new sensibility" whereby there must be an end to economic-political exploitation through a praxis that what "emerges in the struggle against violence" as the "negation of the entire Establishment, its morality, [and] culture" (p. 25). The question remains as to whether the people through their elected officials and bureaucrats (Garrett and Sementelli, 2012) will be able to attain a true democratic-republican form of government once again providing public policies that serve the political and economic interests of the people.

References

- Agamben, G. (1993). *The coming community*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Agamben, G. (2000). *Means without end: Notes on politics*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Bauman, Z. (2010). *44 letters from the liquid modern world*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Debord, G. (1995). *The society of the spectacle* (D. Nicholson-Smith, Trans.). NY: Zone Books. (Original work published 1967).
- Der Derian, J. (1997). Post-theory: The eternal return of ethics in international relations. In M. W. Doyle & G. J. Ikenberry (Eds.), *New thinking in international relations theory* (pp. 54–76). Boulder, CO: Westview Press.
- Doyle, M. W. (1997). *Ways of war and peace*. NY: Norton.
- Doyle, M. W. (2005). Three pillars of the liberal peace. *American Political Science Review*, 99(3), 463–466.
- Doyle, M. W. (2006). Kant and liberal internationalism. In P. Kleingold (Ed.), *Rethinking toward perpetual peace and other writings on politics, peace, and history* (pp. 201–237). New Haven, CT: Yale University Press.
- Doyle, M. W. & Ikenberry, G. J. (1997). *New thinking in international relations theory*. Boulder, CO: Westview Press.
- Evangelista, M. (1997). Domestic structure and international change. In M. W. Doyle & G. J. Ikenberry (Eds.), *New thinking in international relations theory* (pp. 202–228). Boulder, CO: Westview Press.
- Foucault, M. (2008). *The birth of biopolitics* (G. Burchell, Trans.). NY: Palgrave Macmillan.
- Garrett, T. M. & Sementelli, A. (2012). Knowledge production: Public management and the market spectacle. *International Journal of Social Economics*, 39(7), 456–473. <https://doi.org/10.1108/03068291211231650>
- Gilman-Opalsky, R. (2011). *Spectacular capitalism*. London: Minor Compositions.
- Hartnett, S. J., & Stengrim, L. A. (2006). *Globalization and empire: The U.S. invasion of Iraq, free markets, and the twilight of democracy*. Tuscaloosa, AL: The University of Alabama Press.
- Kane, J. (2012). Democracy and world peace: The Kantian dilemma of United States foreign policy. *Australian Journal of International Affairs*, 66(3), 292–312. <https://doi.org/10.1080/10357718.2012.672950>
- Kant, I. (1983). *To perpetual peace: A philosophical sketch. Perpetual peace and other essays* (T. Humphrey, Trans.). Indianapolis, IN: Hackett Publishing Company. (Original work published 1795).

- Lemke, T. (2001). 'The birth of bio-politics': Michel Foucault's lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality. *Economy & Society*, 30(2): 190–207. <https://doi.org/10.1080/03085140120042271>
- Marcuse, H. (1969). *An essay on liberation*. Boston: Beacon Press.
- Monbiot, G. (2016, April 15). Neoliberalism – the ideology at the root of all our problems. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/books/2016/apr/15/neoliberalism-ideology-problem-george-monbiot>
- Ostry, J. D., Loungani, P. & Furceri, D. (2016, June). Neoliberalism: Oversold? *Finance & Development*, 53(2), 38–41. Retrieved from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2016/06/pdf/ostry.pdf>
- Pippin, R. B. (2006). Mine and thine? The Kantian state. In P. Guyer (Ed.), *Cambridge companion to Kant and modern philosophy* (pp. 416–446). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schumpeter, J. A. (1992). Conflicting interests in imperialism. In E. Luard (Ed.), *Basic texts in international relations* (pp. 220–223). New York: St. Martin's Press. (Originally published in *The Sociology of Imperialisms* (1919), by H. Nordern, Trans., reprinted from 1951, New York: Augustus M. Kelley).
- Waldron, J. (2006). Kant's theory of the state. In P. Kleingold (Ed.), *Rethinking toward perpetual peace and other writings on politics, peace, and history* (pp. 179–200). New Haven, CT: Yale University Press.
- Wallerstein, I. (1995). *After liberalism*. New York: The New Press.
- Wilson, W. (1992). The coming age of peace. In E. Luard (Ed.), *Basic texts in international relations* (pp. 267–270). New York: St. Martin's Press. (Original work published 1918).

Mariusz Mak

University of Białystok

Faculty of Economics and Finance

Department of Economic and Social Development

e-mail: m.mak@uw.edu.pl

Liberalizm gospodarczy w myśli Carla Mengera

Economic liberalism in the thoughts of Carl Menger

Over the years, the Austrian School of Economics has created the image of a thinker associated with ideas of liberalism. The views of members of this school are often considered controversial. However, the concept of freedom clearly displayed by the Austrians is very popular among economists. Carl Menger is said to be the founder and a leading member of the Austrian School of Economics, and his works are mostly devoted to methodology and economic theory. Nevertheless, you can also find his views on the sphere of economic liberalism and freedom. Almost 150 years after the publication of Menger's main works, it emerged that he had created not only the timeless foundations of the theory and methodology of economics, but his theory of subjective value had become the bedrock which is used to this day in deliberations on economic liberalism. The economy pursued by Menger (based primarily on the ideas of subjectivism and individualism) continues to be an important and timeless foundation for the development of the doctrine of economic liberalism. This article is a review based on an analysis of the literature on the subject.

Keywords: Carl Menger, classical liberalism, economic liberalism, freedom, subjectivism, individualism

JEL Classification: B11, B12, P16

1. Wprowadzenie

Austriacka Szkoła Ekonomii (ASE) na przestrzeni lat wykreowała wizerunek myśliciela kojarzonego z doktryną (ideami) liberalizmu. Poglądy przedstawicieli tej szkoły często uważane są za kontrowersyjne, zwłaszcza przez zwolenników głównego nurtu ekonomii. Dużym zainteresowaniem, ale i krytyką cieszy się przede wszystkim wyrażenie eksponowane przez Austriaków koncepcja wolności.

Za twórcę i czołowego przedstawiciela Austriackiej Szkoły Ekonomii uznawany jest Carl Menger. Postrzega się go jako uczonego, który powstrzymał się od kontrowersyjnych politycznych afirmacji i postulatów. Prace Mengera poświęcone zostały w większości metodologii oraz teorii ekonomii. Dobrym przykładem jest dzieło pt. *Principles of Economics* (Menger, 1871/1981), jak również opracowanie dotyczące metodologii pt. *Investigations into the Method of the Social Sciences* (Menger, 1883/1985). Niemniej jednak w publikacjach austriackiego ekonomisty można również odnaleźć poglądy na sferę liberalizmu gospodarczego oraz wolności.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę przedstawienia podstaw kształtowania się poglądów Mengera. Głównym przedmiotem badania stała się analiza podzielanych przez niego wartości, tj. subiektywizmu, indywidualizmu oraz różnorodności. Celem artykułu jest próba odnalezienia zależności między metodologią i teorią przedstawioną przez Mengera (opierającą się przede wszystkim na ideach subiektywizmu i indywidualizmu) a jego poglądami na liberalizm gospodarczy. Metody badawcze, które zostały wykorzystane przy pisaniu tekstu, to: metoda badań literaturowych, analiza deskryptywna oraz próba rekonstrukcji historycznej.

2. Wprowadzenie do dyskusji na temat kształtowania się myśli Carla Mengera

Rozważania na temat formowania się poglądów Mengera w sferze liberalizmu gospodarczego warto poprzedzić krótką analizą uwarunkowań historycznych, w jakich austriacki ekonomista żył i tworzył. Wydaje się to istotne dla poprawnej interpretacji ukonstytuowanych przez daną doktrynę wartości oraz idei. O znaczeniu perspektywy dziejowej w sferze badań pisał m.in. John Rawls (2008, s. 103), który zauważył, że interpretowanie doktryn, w szczególności tych, których początki sięgają kilkuset lat wstecz, determinowane powinno być identyfikacją uwarunkowań historycznych. Na przestrzeni lat, wraz z rozwojem nauki, postrzeganie i rozumienie poszczególnych problemów badawczych ulegało ciągłym zmianom¹. Stąd też perspektywa historyczna zazwyczaj wskazuje głębsze i bardziej trafne odpowiedzi na zadawane przez badaczy pytania. Wymownie ujął to filozof Robin G. Collingwood (1939, s. 62), według którego historia myśli politycznej (również

¹ Niezwykle ważne wydaje się to w badaniach poświęconych tak wieloaspektowo rozumianej kategorii, jaką jest wolność – główny filar liberalizmu gospodarczego.

ekonomicznej) to nie tylko historia różnych odpowiedzi na jedno i to samo problemowe pytanie, lecz przede wszystkim historia zmieniającego się wraz z nim rozwiązania problemu badawczego. Collingwood przestrzegał, że pominięcie perspektywy historycznej prowadzić może do archaicznych i nieinteresujących wyników z prowadzonych badań². Głoszone przez liberalizm klasyczny wartości, jakie zostały wniesione do sfery politycznej i społeczno-gospodarczej, zatriumfowały po raz pierwszy pod koniec XVII w. w Anglii. Przejawem tego była Rewolucja Wspaniała z 1688 roku³. W kolejnych latach liberalizm święcił triumf poprzez ogłoszoną w 1776 r. Deklarację Niepodległości Stanów Zjednoczonych Ameryki oraz uchwaloną w 1787 r. konstytucję tego kraju. Wartą wspomnienia jest także zapoczątkowana w 1789 r. Wielka Rewolucja Francuska. Ta według badaczy miała zdecydowanie bardziej radykalny i krwawy przebieg. Liberalne idee, mimo wzniosłych postulatów, napotykały na spore trudności z dotarciem do niektórych społeczeństw.

Nigel Ashford (2016) w badaniach poświęconych istocie liberalizmu klasycznego zauważa, że ekonomia pod wieloma względami była pierwszą dyscypliną, w której wykorzystano wartości oraz spostrzeżenia wypracowane przez tę odmianę liberalizmu. W podobnym tonie wypowiada się Charles Siegel (2011, s. 5), stwierdzając, że wolności polityczne odwoływały się przede wszystkim do ekonomicznej sfery wolności jednostki. Dlatego też ekonomiczna sfera liberalizmu klasycznego, tj. liberalizm gospodarczy, zasługuje na szczególne uznanie. To w tej sferze realizowane były podstawowe wolności, które wcześniej były jedynie postulowane przez polityczną sferę liberalizmu (Maloberti, 2012, s. 38). Z takim rozumieniem doktryny liberalizmu klasycznego zgadzało się wielu ekonomistów, wśród nich tacy następcy Mengera, jak: Ludwig von Mises, Friedrich August von Hayek czy Murray Rothbard. Problematykę tę trafnie podsumował Mises (2002, s. 195), który zwrócił uwagę, że oświeceniowe wartości finalnie zostały ukonstytuowane w postaci dwóch – nierozłącznych – form, tj. klasycznego liberalizmu politycznego oraz liberalizmu gospodarczego (ekonomicznego). Do klasycznych i oświeceniowych wartości odwoływał się również Rothbard, wskazując na znaczenie np. wolności naturalnej. W pracy pod tytułem *For a new liberty. The libertarian manifesto* zauważył, że nie ma sprzeczności pomiędzy prawami etycznymi i politycznymi z jednej strony a wolnością ekonomiczną z drugiej (Rothbard, 2002, s. 2). Ta uwaga Rothbarda zasługuje na szczególną refleksję, gdyż ekonomiści o libertariańskich poglądach nieczęsto dzielą wartości swych poprzedników. Z perspektywy lat zauważyć można, że oświeceniowe wartości – subiektywizm, indywidualizm, wolność naturalna – to jedne z najważniejszych, a zarazem wspólnych idei kilku pokoleń Austriackiej Szkoły Ekonomii.

Liberalizm jest doktryną, na co uwagę zwraca J. Salwyn Schapiro (1949, s. 20), nie ograniczającą się jedynie do politycznego obszaru życia społeczeństwa. Historia myśli liberalnej dostarcza wielu przykładów, że liberalizm wręcz „przenikał” do innych sfer życia ludności, np. społecznej czy gospodarczej. To doktry-

² Szerzej: Collingwood, R. G. (1939). *An Autobiography* (s. 62). Oxford: Clarendon Press.

³ Nazwa jest nieprzypadkowa, to jedna z ważniejszych, a zarazem bezkrwawych rewolucji politycznych, która miała miejsce w Anglii.

na, którą szczególnie upodobali sobie przedstawiciele Austriackiej Szkoły Ekonomii. Poczynając od Mengera po czasy współczesne przedstawiciele tej szkoły podzielają wiele wartości oraz idei zapoczątkowanych przez liberalizm w okresie oświecenia. Są to m.in.: koncepcja wolności, prawa własności, równość wobec prawa (Dagger, Ball, Girvetz & Minogue, 2019). Postrzeganie tych wartości na przestrzeni lat zmieniało się i kształtowało poglądy ekonomistów przede wszystkim na politykę gospodarczą, społeczną, a wreszcie na założenia liberalizmu gospodarczego, którego bez wątplenia Austriacy są zwolennikami. Oczywiście poglądy Mengera, m.in. z uwagi na uwarunkowania historyczne, różniły się od koncepcji jego następców. Kontynuatorzy jego myśli przede wszystkim dosadniej i odważniej krytykowali niemal każdą ingerencję państwa w sferę gospodarczą. Poza tym zdecydowanie wyraźniej podkreślali istotę wolności gospodarczej, na przestrzeni lat zmierzając w stronę silnie liberalnych, a nawet libertariańskich poglądów.

3. Podstawy kształtowania się liberalnych poglądów w myśli Mengera

William D. Grampp w pracy poświęconej genezie liberalizmu gospodarczego wymownie stwierdza, że liberalizm jako doktryna nie został „dobrze potraktowany przez historię”. Od momentu powstania liberalizm był definiowany, rozumiany i wreszcie „wykorzystywany” na wiele sposobów, m.in. w celach politycznych. Wynika to nie tylko z tego, że ekonomiści zwyczajnie różnią się poglądami na gruncie doktrynalnym, ale czasami nawet inaczej rozumieją te same wartości, np. wolność gospodarczą. Historia gospodarcza i historia myśli ekonomicznej pokazują, że odmienne rozumienie wolności gospodarczej zdeterminowane jest takimi czynnikami, jak: czas, sfera polityczna bądź tło społeczno-kulturowe danego kraju (Grampp, 1965, s. 3).

Historyczne uwarunkowania, w jakich tworzył Menger, były przedmiotem badań wielu ekonomistów. Analizy w tym zakresie prowadzili m.in.: Fetter (1923), Kauder (1957), Mises (1969), Gloria-Palermo (2002a, 2002b), Ikeda (2010), Raico (2010), Salerno (2020). Na przykład Mises w swoich rozważaniach sporo miejsca poświęcił na przemyślenia dotyczące powstania Austriackiej Szkoły Ekonomii. Szczególną uwagę skierował w stronę jej twórcy oraz uwarunkowań funkcjonowania sfery akademickiej, w jakiej pracował Menger. Samo poznanie Mengera określił jako jedno z ważniejszych doświadczeń intelektualnych. Mises z wielkim uznaniem pisał o błyskotliwym, genialnym oraz ponadczasowym podejściu do ekonomii, jakie prezentował w swoich pracach Menger. Był pod ogromnym wrażeniem dzieła pt. *Principles of Economics* (Menger, 1871/1981). Stwierdził, że lektura tej książki uczyniła z niego ekonomistę. Wczytując się w rozważania Misesa, można dojść do wniosku, że nie mógł się on pogodzić z tym, iż kariera Mengera trwała stosunkowo krótko. Przyczyn tego upatrywał przede wszystkim w konflikcie, jaki napotkała

myśl ASE w konfrontacji z innymi prądami intelektualnymi oraz politycznymi przełomu XIX i XX wieku (Mises, 1969).

Za początek Austriackiej Szkoły Ekonomii uważa się 1871 r., w którym Menger opublikował wspomniane już dzieło *Principles of Economics*. W pracy tej przedstawił teorię subiektywnej wartości i użyteczności krańcowej. Teoria ta na zawsze zmieniła postrzeganie w ekonomii takich kategorii, jak wartość i użyteczność. Praca ta zapewniła Mengerowi ważne miejsce w historii myśli ekonomicznej, wraz z takimi ekonomistami, jak William Stanley Jevons (1835–1882), Léon Walras (1834–1910), Vilfredo Pareto (1848–1923) oraz Alfred Marshall (1842–1924) – uznawanymi za ojców rewolucji subiektywno-marginalistycznej (Godłów-Legiędź, 2001, s. 87). Mimo doniosłych osiągnięć Mengera, o Austriackiej Szkole Ekonomii europejscy akademicy usłyszeli dopiero po wydaniu drugiej jego książki. W 1883 r. Menger opublikował efekty swoich badań metodologicznych, które zatytułował: *Untersuchungen über die Methode der Sozialwissenschaften und der Politischen Oekonomie insbesondere* (Menger, *Investigations into the Method of the Social Sciences*, 1883/1985).

W czasach, gdy Menger publikował swoje pierwsze prace, teoria ekonomii zdominowana była przez Niemiecką Szkołę Historyczną (NSH), a najbardziej znanym jej przedstawicielem był Gustav von Schmoller (1838–1917), dlatego też pierwsza książka Mengera spotkała się ze stosunkowo „chłodnym” przyjęciem w gronie ekonomistów. Wydaje się, że badacze zwyczajnie nie poświęcili jej wystarczająco uwagi. Zdecydowanie odmienną reakcją wywołało opublikowanie *Investigations...* Ta praca Mengera doprowadziła do niekończącego się sporu między Austriacką Szkołą Ekonomii a Niemiecką Szkołą Historyczną. Tak też rozpoczęła się trwająca już ponad sto lat słynna metodologiczna debata – *Methodenstreit* (Holcombe, 2019, s. 118–119).

Ralph Raico (2010), znawca europejskiego liberalizmu, zauważa, że w tej debacie od początku „ważną” rolę odgrywały czynniki polityczne. Głównym punktem sporu stały się polityczne implikacje wynikające z przedstawionej przez Mengera metodologii oraz teorii ekonomii. Z perspektywy lat wydaje się, że to subiektywne i indywidualistyczne podejście badawcze, które wiele lat później Raico nazwał kluczowym elementem Austriackiej Szkoły Ekonomii (*keystone of Austrian economics*), wywołało najwięcej kontrowersji.

W podejściu badawczym zastosowanym przez Mengera znalazło się wiele bezpośredniej krytyki założeń teoretycznych i metodologicznych NSH. Dosadnym tego przykładem jest np. rozdział VIII pracy pt. *Investigations...*, w którym Menger krytykuje jeden z najważniejszych filarów konstytuujących metodologię i teorię NSH, tj. koncepcję *gospodarki narodowej*. W jednym ze zdań stwierdza, że założenia przyjęte przez NSH stanowią znaczący błąd wprowadzony do teoretycznych rozważań w naukach ekonomicznych (Menger, *Investigations...*, 1985, s. 91).

Wynikający z prac Mengera teoretyczny model ekonomii zakładał całkowicie inne podejście do sfery społeczno-gospodarczej, a szczególnie w odniesieniu do relacji (interakcji) między państwem a społeczeństwem. Uważał on, że łączenie instytucji państwa wraz ze społeczeństwem jako jednego spójnego podmiotu pod nazwą „gospodarki narodowej” jest niewłaściwe. Uzasadniał to tym, że w sferze

społeczno-gospodarczej ma miejsce wręcz niezliczona liczba wydarzeń gospodarczych, których głównym inicjatorem są decyzje indywidualnych podmiotów (jednostek). Zatem każda próba jakiegokolwiek ogólnej kwantyfikacji narodu jako całości z góry skazana jest na niepowodzenie. Dobrze ukazują to jego słowa z pracy *Investigations...* (1985, s. 93): *naród nie jest podmiotem, który ma potrzeby, działa, praktykuje ekonomię lub konsumuje*. Antagonizm poglądów Mengera i Schmollera dobrze ukazuje ich podejście do naukowej spuścizny pozostawionej przez ekonomię klasyczną. Niemiecka Szkoła Historyczna niemal całkowicie odrzucała przedstawione przez klasyków modele teoretyczne (np. system wolności naturalnej), twierdząc, że prawidłowości kierujące gospodarką nie istnieją. Jak zauważa Danuta Miłaszewicz (2004, s. 194–195), główna teza NSH głosiła, że *tylko w przypadku rozwiniętych państw kapitalistycznych i tylko na odpowiednim podłożu kulturowo-historycznym doktryna szkoły klasycznej znajduje uzasadnienie*. Natomiast w innych przypadkach klasyczne prawa i założenia nie funkcjonują. Stąd też przedstawiciele NSH konsekwentnie odrzucali wolnościowe postulaty, a w szczególności te wywodzące się z fizjokratycznej zasady *laissez faire*. Poglądy NSH na politykę gospodarczą sprowadzały się do jednego filaru, jakim była wiodąca rola państwa w gospodarce⁴.

Prace Mengera również powstawały w oparciu o krytykę klasyków ekonomii, niemniej jednak, pisząc swoje opracowania, nie chciał on zniszczyć „systemu naturalnej wolności”. Krytyka Mengera miała przede wszystkim charakter naukowy i poprzedzona była prowadzonymi badaniami. Stąd też można przychylić się do słów ze wstępu, napisanego przez Marka Skousena, do polskiego wydania *Zasad ekonomii*: *głównym celem ojca ekonomii austriackiej było zakwestionowanie tych myśli Smitha, które jego zdaniem były błędne* (Menger, 1871/2013, s. 50). Słowa te zyskują potwierdzenie w jednym z opracowań, w którym Menger z uznaniem pisał o klasykach ekonomii: (...) *nie należy potępiać modelu pozostawionego przez klasyczną ekonomię tylko na podstawie autorytetu jej przeciwników*. Ten wątek podsumowuje słowami: *należy zadać sobie trud, (...) aby klasycy mogli wypowiedzieć się raz jeszcze* [Menger, 1884/1935b, s. 222–223].

Według Mengera, klasycy nadmiernie skupili się na poszukiwaniu zależności bądź praw, które tłumaczyłyby gospodarkę rozumianą jako całość (jeden podmiot). Menger przede wszystkim powątpiewał w istnienie „niewidzialnej ręki rynku” – wręcz odrzucał takie założenie. Ponadto uważał, że klasycy pominieli znaczenie czasu oraz zachodzących wraz z jego upływem relacji przyczynowo-skutkowych i teleologicznych⁵ (Werner, 2009a, s. 143–144). Nie podzielał opty-

⁴ Warto dodać, że nurt ten rozwijał się głównie w państwach niemieckich, gdzie na przestrzeni lat uwarunkowania społeczne, gospodarcze, a także polityczne doprowadziły do postrzegania instytucji państwa jako nadrzędnego podmiotu nad tworzącymi społeczeństwo jednostkami. Ponadto w Niemczech panowała nieco inna filozofia niż w krajach anglosaskich – filozofia zwracająca uwagę na zagadnienia, jak konstatuje Miłaszewicz, uniwersalizmu popartego narodowym, wspólnotowym aspektem rozważań.

⁵ Teleologia to słowo wywodzące się z języka greckiego *teleos* – cel i *logos* – badanie. Według Encyklopedii PWN to nazwa poglądów filozoficznych uzupełniających lub zastępujących przyczynowe wyjaśnianie rzeczywistości poprzez wykrywanie ich celowości. Mówiąc inaczej, to teoria porządku celowego i pogląd, że porządek ten zachodzi ciągle w danej dziedzinie, zwłaszcza w całej jej rzeczywi-

mizmu klasyków na temat istnienia optymalnych mechanizmów organizujących gospodarkę. Niemniej jednak był zdania, że poszukiwanie jakichkolwiek prawidłowości jest możliwe i należy to czynić, stosując m.in. indywidualizm i subiektywizm metodologiczny. Przykładem zastosowania tego podejścia jest ukierunkowanie badań na perspektywę poszczególnych konsumentów. Menger niemal każdy podmiot funkcjonujący na rynku traktował indywidualnie, tzn. jako odrębną jednostkę. Tak zarysowana perspektywa miała według niego umożliwić wyjaśnianie poszczególnych wydarzeń gospodarczych. W *Investigations...* stwierdził, że *jakiegokolwiek próby zrozumienia procesów gospodarczych podyktowane są powrotem do jego prawdziwych fundamentów*, które wymownie nazywa pojedynczymi gospodarstwami narodu – *singular economies in the nation*⁶ (Menger, 1985, s. 95). Kirzner (1992, s. 92) wiele lat później podejście to określił jako *wzór (schemat) procesów gospodarczych, które sprawowane są przez preferencje konsumentów*.

Metodologia i teoria wniesiona do ekonomii przez Mengera była nie tylko sprzeczna z wykładnią NSH na ekonomię⁷, ale również co najmniej niewygodna – z uwagi na inne podejście do funkcjonowania państwa – dla panujących wówczas wielkich dynastii Habsburgów czy Hohenzollernów.

Według Jesúa Huerta de Soto (2014, s. 12–13) profesorowie Niemieckiej Szkoły Historycznej *nie tylko nie zrozumieli wkładu Mengera w ekonomię, ale również uznali jego prace za zagrożenie dla historycyzmu*. Stąd też Schmoller niezwłocznie wykorzystał możliwość upolitycznienia sporu, publikując dosyć obraźliwą recenzję *Investigations...*, w której oskarżył Mengera o bycie politycznym zwolennikiem manchesteryzmu. W recenzji znieważająco stwierdził, że metodologię ekonomii, którą przyjął Menger, lepiej byłoby nazwać „the Manchesterist-individualist metod” (Raico, 2010). Menger przez kilka lat zajmował się sporem metodologicznym, który wybuchł po publikacji jego drugiego wielkiego dzieła. W 1884 r. odpowiedział uszczypliwym pamfletem pod tytułem *Die Irrtümer des Historismus in der Deutschen Nationalökonomie*⁸ (Menger, 1935a; Holcombe, 2019, s. 118–119).

W opublikowanym pamflecie Menger podkreślił, jak bardzo zmanipulowana i wypaczona była recenzja Schmollera. Dosadnie stwierdził, że jedyna błyskotliwość i wiedza, jaką Schmoller może się pochwalić, to mistrzostwo, ale w używaniu „wulgarnego stylu” prowadzenia debaty naukowej. Studiując opracowania Mengera, nietrudno dostrzec, że zestawienie jego metodologii wyłącznie z politycznym nurtem manchesteryzmu nie jest właściwe. Do tego politycznego wątku konfliktu Menger odniósł się w pracy *Die Irrtümer des Historismus...* Na temat samego manchesteryzmu wypowiedział się w bardzo pozytywny sposób, stwier-

stości bądź przeszłości historycznej. Czasami zamiennie stosuje się termin finalizm. Encyklopedia PWN, *teleologia*.

⁶ Tu warto dodać, że Menger procesy gospodarowania sprowadzał do pojedynczych podmiotów, zdecydowanie częściej do konsumentów niż pracodawców. Aparat pojęciowy, jakim się przy tym posługiwał, to m.in. *singular economies in the nation*; tak rozumiane podmioty budowały według niego instytucje gospodarki narodowej. To całkowicie inne podejście niż NSH.

⁷ Warto dodać, że przedstawiciele NSH uważali, iż ekonomia nie może być nauką.

⁸ Błędy historyzmu w niemieckiej gospodarce narodowej (tłum. Autora).

dzając na przykład, że przynależność do tej szkoły oznacza jedynie wyznawanie szeregu przekonań naukowych, z których za najważniejszą możemy uznać (...) swobodną grę indywidualnych interesów, która służy wspólnemu dobru. W jednym z akapitów napisał, że bycie zwolennikiem tzw. szkoły manchesterskiej nie jest niczym niehonorowym. Co więcej, w tym wątku kwestię manchesteryzmu połączył z polityką gospodarczą i indywidualistycznym aspektem metodologicznym. Wywód skonstatował twierdzeniem, że w przeszłości nawet filozofowie o poglądach społecznych podzielali zasady i maksymy wynikające z tak rozumianej polityki gospodarczej (Menger, 1884/1935a, s. 92). Uznanie, z jakim Menger pisał o manchesteryzmie, przestaje być jasne w dalszej części tej pracy. W kolejnych akapitach Menger konsekwentnie zaprzeczał oskarżeniom Schmollera o przynależność do tej szkoły. W jednym ze zdań podkreślił, że żadne inne oskarżenie Schmollera nie jest bardziej sprzeczne z prawdą, niż to, że jest zwolennikiem manchesteryzmu (Menger, 1884/1935a, s. 93).

Zdaniem Misesa ważnym elementem konfliktu *Methodenstreit* była powszechnie panująca poprawność polityczna na terenach ówczesnych Niemiec. Kształtowanie poglądów na sferę polityki społeczno-gospodarczej przypisuje się Niemieckiej Szkole Historycznej. Na przestrzeni lat doprowadziło to do powstania modelu tzw. gospodarki narodowo-socjalistycznej. Antagonizm, który ujawnił się w tej debacie, nie ograniczał się jedynie do danego okresu bądź kraju. Mises (1969, s. 20) skonstatował to słowami: *ten spór ma charakter ponadczasowy. Jest wieczny*. Ponadto warto zwrócić uwagę, że postrzeganie wartości liberalnych w tej części Europy miało silnie narodowościowy charakter. Historyk myśli ekonomicznej, Erik von Kuehnelt-Leddihn (2010), przekonuje, że uformowane przez niemieckich ekonomistów hasło narodowego liberalizmu zostało dopasowane do polityczno-ekonomicznych potrzeb ówczesnie panujących dynastii oraz rządzących. Wystarczy zwrócić uwagę na etymologię słowa narodowy – niem. *nationalismus*⁹ – w tym znaczeniu kolektywistyczny oraz nacjonalistyczny. Zarówno Niemiecka Szkoła Historyczna, jak i wyżej wspomniana doktryna przez lata pozostawały wciąż przy merkantylistycznym – a więc nieliberalnym – spojrzeniu na ekonomię.

Mimo sporej krytyki oraz oskarżeń formułowanych przez Niemiecką Szkołę Historyczną wobec prac Mengera, głoszone przez niego treści zaczęły zyskiwać zwolenników, a wśród nich m.in. Eugena von Böhm-Bawerka (1851–1914) oraz Friedricha von Wiesera (1851–1926). W kolejnych latach stali się oni kontynuatorami myśli Mengera oraz włączyli się w spór z Niemiecką Szkołą Historyczną. Z czasem zastąpili w tym sporze Mengera. Wydaje się, że to właśnie polityczny charakter sporu, w jaki została wciągnięta ASE, spowodował, że pod koniec lat osiemdziesiątych XIX w. Menger zrezygnował z czynnego udziału w *Methodenstreit*. Poświęcił się dalszym badaniom zagadnień metodologicznych, teorii i ekonomii stosowanej. Efektem tych badań była kolejna praca, zatytułowana *Zur Theorie des Kapitals* (Menger, 1888). W tym czasie Menger przewodniczył komisji,

⁹ Warto podkreślić, że każda forma kolektywizmu jest oczywistą sprzecznością wykładni, jaką do ekonomii wnosi liberalizm klasyczny. Mimo wszystko w sferze politycznej nurt ten był postulowany i przedstawiany społeczeństwu jako ten „właściwy”, patriotyczny, a czasami nawet wolnościowy.

której zadaniem było zreformowanie austriackiego systemu monetarnego. Połączenie pracy naukowej z obowiązkami – przynajmniej poniekąd – politycznymi zaowocowało ukazaniem się serii prac na temat ekonomii monetarnej. W 1892 r. wydana została publikacja pod nazwą *Geld* (1892) – do dzisiaj uważana za przełomową pracę na temat teorii pieniądza. Niestety w 1903 r. Menger zrezygnował ze stanowiska profesorskiego i choć żył jeszcze prawie dwadzieścia lat, spod jego pióra nie wyszło już żadne znaczące opracowanie (Holcombe, 2019, s. 118–120).

Przedstawione uwarunkowania, zarówno w sferze akademickiej, jak i historycznej wskazują na wiele trudności, jakie towarzyszyły twórczości Mengera. Niewątpliwie miały one istotny wpływ na publikowane przez niego teksty, a już na pewno na te, które teoretyczną budową nawiązywałyby do polityki gospodarczej. Odpowiedzią na panujące uwarunkowania był konsekwentnie stosowany przez Mengera pragmatyzm polityczny. Zachowawczość w wygłaszanych bądź publikowanych poglądach była raczej przemyślaną strategią. Współcześnie nie ma przeszkód, aby stwierdzić, że była to strategia skuteczna. Z upływem lat okazało się, że prace Mengera stały się ważnym fundamentem, na którym kolejne pokolenia ekonomistów rozwijają wartości i idee związane z liberalizmem gospodarczym.

4. Idee konstytuujące liberalizm gospodarczy w myśli Mengera

Pod koniec XIX wieku Menger przedstawił nową teorię określania wartości dóbr – była to subiektywna teoria wartości. Teoria ta była całkowicie odmienna względem obiektywnej teorii, której podstawy opisane zostały przez Adama Smitha. Klasycy ekonomii traktowali wartość jako kategorię obiektywną, tj. opartą na teorii kosztów produkcji (Bochenek, 2016, s. 20). Natomiast główne fundamenty subiektywnej teorii zostały zbudowane w oparciu o idee subiektywizmu, indywidualizmu, różnorodności oraz koncepcję użyteczności krańcowej (marginalnej). Menger, wykorzystując kryterium użyteczności krańcowej, przekonywał, że wartość nie zależy od wewnętrznych właściwości danego dobra. Wręcz przeciwnie, o wartości produktu decyduje wiele różnych czynników, które zazwyczaj mają subiektywny charakter, np. indywidualne preferencje poszczególnych konsumentów, subiektywne poczucie użyteczności wynikające z potrzeb, które zaspokaja konsument. Poza tym potrzeby społeczeństwa mają tendencję do częstych zmian.

Teoria subiektywnego postrzegania wartości, którą zaproponował Menger, znacząco zmieniła sposób widzenia konsumenta w teorii ekonomii. Za sprawą idei subiektywizmu oraz indywidualizmu konsument został „usytuowany” w centrum gospodarki rynkowej. Menger trafnie zauważył, że to potrzeby konsumenta oraz podejmowane przez niego decyzje mają niebawale istotny wpływ na tak zwane zjawisko napędzania gospodarki. Ekonomiczne konsekwencje tej zmiany dobrze wyjaśnił Raico (2010), zauważając, że takie ujęcie konsumenta podkreśliło jego podmiotowość i znaczenie w sferze polityki gospodarczej.

Subiektywizm jako teoria ekonomiczna wraz z upływem lat został doceniony przez wielu ekonomistów. Trafnie, chociaż nieco enigmatycznie teorię tę opisał Emil Kauder. Według niego, za sprawą subiektywnej teorii wartości Mengera potrzeby konsumenta stały się początkowym i jednocześnie końcowym elementem związku przyczynowo-skutkowego w gospodarce. Sentencje te można ująć w następujący sposób: *cel i przyczyna działań gospodarczych konsumenta jest identyczna* (Kauder, 1957, s. 418). Wynikająca z tej analizy koncepcja życia gospodarczego wyraźnie nawiązuje do wartości ukonstytuowanych przez liberalizm klasyczny, a następnie rozwijanych w ramach koncepcji wolności gospodarczej. Podobnie uważał Ludwig M. Lachmann, który podkreślał, że mimo upływu lat subiektywna teoria wartości Mengera nadal pełni istotną rolę w rozważaniach dotyczących sfery gospodarczej ekonomii. Argumenty Lachmanna można podzielić na dwa wątki. Pierwszy, w którym subiektywizm i indywidualizm jest podbudową teoretyczną ukazującą niezwykle istotną rolę poszczególnych uczestników procesu rynkowego. Drugi, który Lachmann wymownie nazywa obroną przed „jałowym formalizmem” w prowadzonych do dzisiaj badaniach – przede wszystkim przez ASE. To podejście metodologiczne jest szeroko dyskutowane przez różne szkoły ekonomii do dzisiaj. Zdaniem Lachmanna, ekonomia neoklasyczna przejawy ludzkiego umysłu oraz działania poszczególnych jednostek sprowadza do tzw. formalizmów (najczęściej mających charakter *stricte* matematyczny). To powoduje traktowanie ludzkiego działania (postępowania) niemal na równi z zasobami materiałowymi. Ponadto Lachmann zauważył, że ekonomia austriacka od początku swego istnienia podkreślała wartości charakteryzujące przede wszystkim przedsiębiorców oraz ich działania w sferze gospodarczej, np.: czujność, dociekliwość, zaradność, a także proces uczenia się i wyciągania wniosków (Lachmann, 1977, s. 118, 182).

Rozumienie takiej wartości, jak różnorodność Menger zaczerpnął prawdopodobnie z okresu oświecenia. W tym okresie liberalni myśliciele, zwalczając autorytarne ideologie, po raz pierwszy w historii skupili się przede wszystkim na człowieku *per se* (tj. niezależnie od klasy, rasy itp.). To człowiek i jego unikatowe cechy, tj. indywidualność, różnorodność, miały być źródłem kreatywnej odpowiedzi na wyzwania nieustannie zmieniającego się świata. Z tego ujęcia indywidualizmu i różnorodności wywodzi się główny i najbardziej ogólny postulat liberalizmu klasycznego, tj. konieczność przyznania możliwie jak najszerszej wolności wyboru i działania jednostkom (Raico, 2012, s. 9). Wiele lat później znaczenie indywidualizmu oraz różnorodności podkreślił m.in. Mises. Zauważył, że wyeliminowanie różnorodności, a przy okazji nierówności, które panują w sferze gospodarczej, prawdopodobnie całkowicie zniszczyłoby gospodarkę wolnorynkową (Mises, 1949, s. 836).

Analizowane powyżej wartości stanowiły ważny element myśli ekonomicznej pozostawionej przez Mengera. Warto zauważyć, że idee te „kryją” w sobie silną apologię gospodarki opartej na wolnym rynku. Menger nie tylko na nowo odkrył i uzasadnił subiektywne rozumienie wartości, ale również w oparciu o idee subiektywizmu, indywidualizmu oraz różnorodności ukonstytuował ponadczasowe fundamenty w ekonomii austriackiej, które w kolejnych latach torowały drogę

liberalnej doktrynie gospodarczej. Niemniej jednak powiązania teoretycznych rozważań Mengera z liberalizmem gospodarczym są trudne do zrozumienia dla wielu ekonomistów – przedstawicieli głównego nurtu.

5. Poglądy Mengera na temat liberalizmu gospodarczego

Menger w pracy *Investigations...* zastanawiał się nad znaczeniem czasu w kształtowaniu się ważnych dla sfery społeczno-gospodarczej instytucji. Zwracał uwagę, że instytucje, które od wielu lat służą wspólnemu dobru, pierwotnie powstały bez jakiegokolwiek wspólnej woli ukierunkowanej na ich tworzenie. Trafnie zauważył, że *prawo, język, państwo, pieniądze, rynki...* były raczej niezamierzonym rezultatem rozwoju społecznego (Menger, 1883/1985, s. 146–147). Zagadnienie to poruszył wiele lat później Hayek, nawiązując do tzw. spontanicznego porządku (*spontaneous order*), który jest postrzegany jako niezamierzony efekt (produkt), będący konsekwencją samolubnych oraz niezależnych działań poszczególnych jednostek. *Spontaneous order* dobrze ukazuje, że niczym nieskrępowane społeczeństwo w niezamierzony wcześniej sposób może wytworzyć niebywale ważne instytucje – niezbędna jest jedynie wolność osobista jednostek gospodarujących (Raico, 2010). Menger, wykorzystując takie wartości, jak: subiektywizm, indywidualizm i różnorodność, podjął próbę wyjaśnienia podstawowych mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw i rynku. Dobrze ukazują to jego słowa zawarte we wstępie pracy: *Zasady ekonomii*. Napisał tam, że *praca ta ma pomóc uzyskać wgląd w inne, dotychczas kompletnie niezrozumiałe procesy gospodarcze* (Menger, 1871/2013, s. 44–45).

Menger był zdania, że sukces w sprzedaży jest efektem skutecznego działania przedsiębiorcy, a nie skutkiem działania jakiegokolwiek uniwersalnego prawa, które dotyczyłoby ogółu przedsiębiorców. Stąd też rozumiejący specyfikę danego rynku bądź społeczeństwa przedsiębiorca poprzez odpowiednio ukierunkowane działania (rachunek strat i zysków) może wpływać na strukturę popytu na własne produkty. Analogicznie, przedsiębiorca „wyalienowany” ze społeczeństwa może nieskutecznie odczytywać sygnały z rynku i mieć trudności ze sprzedażą wytworzonych towarów, na które rzekomo powinno istnieć „obiektywne” zapotrzebowanie. W kwestiach gospodarczych Menger podkreślał przede wszystkim złożoność procesów decyzyjnych, a w szczególności tych aspektów, które uwarunkowane są całokształtem ludzkiej świadomości. Ta natomiast nie jest stanem wyidealizowanego rachunku zysków i strat czy modelu równowagi, gdyż towarzyszy jej m.in. subiektywne postrzeganie¹⁰ własnego miejsca na świecie oraz różnie postrzegane wartości etyczne i estetyczne. Natomiast procesy gospodarcze, w rozumieniu liberalnej doktryny gospodarczej, osadzone są w uwarunkowaniach, gdzie istotną rolę pełnią takie czynniki, jak: wiedza ludzka, doświadczenia osobi-

¹⁰ Ponadto wcześniej wspomniany subiektywizm warunkują również ludzkie emocje, które znacząco wpływają na decyzje poszczególnych jednostek.

ste i zawodowe, a także otoczenie kulturowe danego społeczeństwa (Gloria-Palermo, 2002a, s. 11–39; 2002b, s. 317–333; Werner, 2009b, s. 15–18).

Unikatowym źródłem ukazującym liberalne podejście Mengera do sfery gospodarczej są pozostawione notatki arcyksięcia Rudolfa von Habsburga, którego nauczycielem w latach 1876–1878 był Menger. Z ich zawartości wynika, że w trakcie zajęć z księciem jego nauczyciel nie stronił od polityki gospodarczej. Erich i Monika Streissler w obszernym badaniu podsumowującym analizę notatek księcia Rudolfa *Carl Menger's Lectures to Crown Prince Rudolf of Austria* (1994) zwracają uwagę, że zajęcia prowadzone były przede wszystkim w oparciu o doktrynę liberalizmu klasycznego oraz angielską szkołę ekonomii klasycznej, jedynie czasami pojawiały się wątki niemieckiej ekonomii, np. kameralistyka (*niem. Cameralwissenschaften*) (Dimand, 1995, s. 95–96; Ikeda, 2010, s. 224–230). Przeprowadzone przez E. i M. Streissler analizy wskazują, że w trakcie zajęć Menger wielokrotnie nawiązywał do liberalizmu gospodarczego. Jak się później okazało, poglądy Mengera i księcia Rudolfa były w tej sferze podobne.

E. i M. Streissler uważają, że poglądy i wizerunek Mengera, jaki utrwalił w notatkach Rudolf, podsumować można następującymi słowami: wolność (*niem. freiheit*) i samodzielność (*niem. selbstverantwortlichkeit*) w gospodarczych wysiłkach obywateli stanowią podstawowy warunek rozwoju państwa. Stąd też wynika najważniejsza rola państwa, jaką jest zapewnienie oraz obrona tych fundamentalnych zasad (wartości) (Ikeda, 2010, s. 224–230; Streissler & Streissler, 1994, s. 115).

Interwencjonizm rządowy, jako formę wsparcia gospodarki bądź społeczeństwa, Menger akceptował jedynie w nielicznych przypadkach – najczęściej były to wyjątkowe sytuacje, w których dana jednostka nie posiada wystarczającej siły do indywidualnego działania. Pomimo wyraźnie liberalnych poglądów Menger z rozwagą przyznawał, że ingerencja państwa niezbędna jest w takich sferach gospodarki, jak: infrastruktura, szkolnictwo, leśnictwo, a nawet ustawodawstwo pracy¹¹. Podejście do interwencjonizmu uzależniał również od rozwoju społeczno-gospodarczego danego kraju. Według Mengera, interwencja państwa dopuszczalna jest w krajach rozwijających się, gdy społeczeństwo z różnych względów „oczekuje na start”. Jednakże w krajach cywilizowanych działania państwa stają się czynnikiem zakłócającym funkcjonowanie gospodarki rynkowej, co oczywiście szkodzi interesom obywateli. Natomiast akceptowane jest promowanie interesu gospodarki narodowej bądź tworzenie warunków, w których niczym nieskrępowane społeczeństwo będzie prowadziło indywidualne działania gospodarcze (Ikeda, 2010, s. 224–230; Streissler & Streissler, 1994, s. 115).

Znajomość Mengera i Rudolfa wykraczała poza powszechnie znaną sferę ko-repetycji i przygotowywania księcia do pełnienia ważnych funkcji. Zdaniem Oszkára Jásziego (1875–1957) oraz Frederica Mortona anonimowo opublikowana w 1878 r. kontrowersyjna i liberalna broszura wyszła spod pióra Mengera oraz Rudolfa. Publikacja ukazała się pod wymownie brzmiącym tytułem *The Austrian*

¹¹ Tu warto zwrócić uwagę, że Menger przede wszystkim podkreślał, iż nadmiernie eksploatowany pracownik jest mało wydajny, dlatego też warto zadbać o jego efektywność poprzez niewielkie regulacje, np. ograniczenie czasu pracy.

Nobility and Its Constitutional Mission: An Admonitory Appeal to the Aristocratic Youth. By an Austrian. Nawiązuje do najważniejszych ideologicznych oraz politycznych konfliktów, które były toczone w Austrii pod koniec XIX w. Odnaleźć w niej można przede wszystkim dosadną krytykę przywilejów, jakie posiadały najwyżej usytuowane stany: duchowieństwo, arystokracja, wojskowi oraz urzędnicy wysokiego szczebla. Główne przesłanie Mengera oraz księcia Rudolfa to konstruktywna negacja: powszechnego lenistwa arystokracji, niewystarczających działań na rzecz ustawodawstwa, a także niechęci do nauki – w szczególności widoczne u ich potomków, przejawiające się m.in. w coraz gorszym wyszkoleniu militarnym. Poza tymi aspektami autorzy zwrócili uwagę na konieczność zniesienia przywilejów i cechów oraz potrzebę wprowadzenia liberalnych wartości do sfery społeczno-gospodarczej. W broszurze wezwano młodych austriackich szlachciców do „opamiętania się” i zapracowania na przywileje w służbie publicznej (Morton, 1979). Robert W. Dimand (1995, s. 95–97) dobitnie konstatuje, że znaczna część pesymistycznych wyrzutów oraz przypuszczeń skierowanych w stronę arystokracji jeszcze za życia Mengera zdążyła się spełnić. Znajomość Mengera i księcia Rudolfa trwała aż do tragicznej śmierci Rudolfa w 1889 r., która położyła kres ich modernizacyjnym planom¹².

W trakcie pracy naukowej na Uniwersytecie Wiedeńskim Menger prowadził wykłady, których tematyka była związana z polityką gospodarczą, np. finanse publiczne (niem. *Finanzwissenschaft*). Dzięki badaniom i wysiłkom japońskiego ekonomisty Takesiego Mizobaty współcześnie możemy przeanalizować transkrypcje w języku angielskim z najważniejszych wykładów, które według jego szacunków wygłoszone były około 1888 r. Z przeprowadzonej analizy wynika, że na uniwersyteckich wykładach Mengera pojawiało się mniej treści związanych z liberalizmem gospodarczym, niż w trakcie zajęć z księciem Rudolfem (Ikeda, 2010). Na wykładach z finansów publicznych pojawiło się kilka wątków nawiązujących w charakterystyczny dla Mengera sposób do liberalizmu klasycznego. Warty uwagi jest pogląd na państwo, które Menger postrzegał przede wszystkim jako „byt” bądź istotę etyczną. Na tym fundamencie budował własny umiarkowany, ale jednak liberalny przekaz. Moralność i etyka to podstawowe kategorie, które według Mengera powinny decydować (kwantyfikować) zasadność dochodów, jak i wydatków państwa. Menger jednoznacznie uważał, że państwo nie może pobierać ani wydawać środków pieniężnych na cele nieetyczne oraz niemoralne (Mizobata, 1993, s. 35). Etyka i moralność to również wartości, które decydują o postulowanym przez Mengera kształcie systemu podatkowego. Dobrym przykładem jest zasada podatkowa – opodatkowania w oparciu o korzyści (*ang. pay-to-benefit*), z którą Menger całkowicie się nie zgodził. Uważał bowiem, że nie wszyscy mogą sobie pozwolić na płacenie podatków, nawet jeśli korzystają z pewnych korzyści płynących np. z ochrony państwowej bądź szkolnictwa. Argumentował to tym, że zasada opodatkowania w oparciu o korzyści jest sprzeczna

¹² Menger po śmierci księcia Rudolfa jeszcze przez pewien czas podejmował próby wniesienia liberalnych wartości do sfery realnej gospodarki. Niestety jego poglądy i postulaty nie zostały wprowadzone w życie, a w 1903 r. zrezygnował ze stanowiska profesorskiego i do końca życia nie opublikował żadnego znaczącego dzieła (Salerno, 2020).

z właściwym rozumieniem państwa jako moralnej i etycznej wspólnoty (Ikeda, 2010, s. 230–233).

Zarówno indywidualne nauczanie księcia Rudolfa, jak i wykłady na Uniwersytecie Wiedeńskim ukazują Mengera jako umiarkowanego¹³ zwolennika liberalizmu. Liberalizm w myśli Mengera sprowadza się do analizy takich wartości i idei, jak: subiektywizm, indywidualizm i różnorodność. W nielicznych, jednakże uzasadnionych przypadkach Menger dostrzegał i akceptował ingerencję państwa, które przy podejmowaniu decyzji powinno kierować się wartościami o charakterze etycznym oraz moralnym.

6. Podsumowanie

Menger w historii myśli ekonomicznej zapisał się jako autor ponadczasowych i fundamentalnych prac z zakresu teorii i metodologii ekonomii. Wniesione przez niego idee oraz wartości – subiektywizm, indywidualizm i różnorodność – mimo upływu niemal 150 lat od publikacji jego pierwszej pracy nadal zachowują aktualność. Zapoczątkowany pracą Mengera *Investigations...* spór o metodę w naukach społecznych przeszedł do historii pod nazwą *Methodenstreit*. Ważnym punktem sporu stały się implikacje polityczne wynikające z teoretycznego modelu, którego najważniejszym filarami Menger uczynił subiektywizm i indywidualizm.

Menger nie pozostawił opracowania, które bezpośrednio nawiązywałoby do jego poglądów w sferze liberalizmu gospodarczego bądź po prostu polityki gospodarczej. Badania prowadzone przez historyków myśli ekonomicznej wskazują jednak, że doktryna ta była mu bliska i stanowiła istotny element jego przemyśleń. Warto wspomnienia są przypuszczenia Caldwell (1990, s. 7), która pisze, że rozdział nt. polityki gospodarczej Mengera nie został jeszcze napisany. Na powiązania liberalizmu gospodarczego z wykładnią Mengera wskazuje wielu ekonomistów, m.in. wspomniani w treści artykułu: Fetter (1923), Kauder (1957), Mises (1969), Gloria-Palermo (2002a; 2002b), Ikeda (2010), Raico (2010), Salerno (2020). Szczególną uwagę poświęcili oni analizie wartości, na których Menger opierał swoje teoretyczne i metodologiczne rozważania. Wśród tych najważniejszych wartości znajdują się: subiektywizm, indywidualizm, różnorodność, które stanowią „ponadczasowy” fundament liberalizmu.

¹³ Umiarkowany to przymiotnik, który w przypadku analizy poglądów Mengera zwraca uwagę na dostrzegane przez niego problemy gospodarcze, których tradycyjny klasyczny liberalizm nie rozwiązuje. Menger nie tylko był świadomy zmieniających się uwarunkowań, ale również akceptował niektóre formy interwencjonizmu. Swoistym kwantyfikatorem umiarkowania w przypadku Mengera wydają się takie wartości, jak etyka i moralność.

Bibliografia

- Ashford, N. (2016). *What is classical liberalism*. Learn Liberty. <https://www.learnliberty.org/blog/what-is-classical-liberalism/>
- Bochenek, M. (2016). Ewolucja poglądów na temat wartości od starożytności do współczesności. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 259, 19–27.
- Caldwell, B. J. (1990). Editor's introduction. W: B. J. Caldwell (red.), *Carl Menger and his legacy in economics* (s. 3–14). Durham: Duke University Press.
- Collingwood, R. G. (1939). *An Autobiography*. Oxford: Clarendon Press.
- Dagger, R., Ball, T., Girvetz, H. & Minogue, K. (2019). *Liberalism*, Encyclopaedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/liberalism/Classical-liberalism>
- De Soto, J. H. (2014). *Spór metodologiczny (Methodenstreit) Szkoły Austriackiej* (J. Lewiński, M. Zieliński, tłum.). Instytut Edukacji Ekonomicznej im. Ludwiga von Misesa. <https://mises.pl/pliki/upload/methodenstreit.pdf>
- Dimand, W. R. (1995). Carl Menger, Crown Prince Rudolf, and Public Policy A Liberal Critique of Feudal Privilege. *History of Economics Review*, 24(1), 95–97. <https://doi.org/10.1080/10370196.1995.11733202>
- Encyklopedia, PWN, *teleologia*. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/teleologia;3986167.html>
- Fetter, F. A. (1923). Value and the Larger Economics. Rise of the Marginal Doctrine. *Journal of Political Economy*, 31(5), 587–605.
- Gloria-Palermo, S. (2002a). *Evolution of Austrian Economics: From Menger to Lachman*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203011539>
- Gloria-Palermo, S. (2002b). Progress in Austrian economics from Menger to Lachmann. W: S. Boehm, Ch. Gehrke, H. D. Kurz, R. Sturn (red.), *Is there Progress in Economics?* (s. 317–323). Cheltenham–Northampton: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781843765622.00032>
- Godłów-Legiędź, J. (2001). *Liberalizm. Od ekonomii klasycznej do polityki transformacji*. Łódź: Wydawnictwo ABSOLWENT.
- Grampp, D. W. (1965). *Economic Liberalism, Vol. 1 The Beginnings*. New York: Random House. https://oll.libertyfund.org/titles/2130#Grampp_1444-01_108
- Holcome, G. R. (2019). *15 Wielkich Austriackiej Szkoły Ekonomii* (K. Jopek, tłum.). Warszawa: Fijorr Publishing.
- Ikedo, Y. (2010). *Carl Menger's liberalism revisited*. W: H. Hagemann, T. Nishizawa, Y. Ikeda (red.), *Austrian Economics in Transition* (s. 3–20). London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230281615_1

- Kauder, E. (1957). Intellectual and Political Roots of the Older Austrian School. *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 17(4), 411–425. <https://doi.org/10.1007/bf01318563>
- Kirzner, I. M. (1992). Menger, classical liberalism and the Austrian School of economics. W: I. M. Kirzner, *The Meaning of the Market Process. Essays in the Development of Modern Austrian Economics* (s. 86–100). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203004456>
- Kuehnelt-Leddihn, von E. (2010). *Kulturalne korzenie Ludwiga von Misesa* (J. Delegos, tłum.). Instytut Edukacji Ekonomicznej im. Ludwiga von Misesa. <https://mises.pl/blog/2010/09/28/kuehnelt-leddihn-kulturalne-korzenie-ludwiga-von-misesa/>
- Lachmann, M. L. (1977). *Capital, Expectations, and the Market Process: Essays on the Theory of the Market Economy*. Kansas City: Sheed Andrews and McMeel. https://oll.libertyfund.org/titles/97#Lachmann_0721_534
- Maloberti, N. (2012). New Approaches to Classical Liberalism, Rationality, Markets and Morals. *Studies at the Intersection of Philosophy and Economics*, 3, 22–50.
- Menger, C. (1888). Zur Theorie des Kapitals. *Jahrbüchern für Nationalökonomie und Statistik*, s. 135–183. http://oll-resources.s3.amazonaws.com/titles/1800/1297_Bk.pdf
- Menger, C. (1935a [1884]). Die Irrtümer des Historismus in der Deutschen Nationalökonomie. W: *The Collected Works of Carl Menger*, vol. 3 (s. 3–97). London: London School of Economics and Political Science. <https://www.mises.at/static/literatur/Buch/menger-kleinere-schriften-methode-geschichte-der-vwl.pdf>
- Menger, C. (1935b [1884]). Die Socialtheorien der klassischen Nationalökonomie und die moderne Wirtschaftspolitik. W: *The Collected Works of Carl Menger*, vol. 3 (s. 219–281). London: London School of Economics. <https://www.mises.at/static/literatur/Buch/menger-kleinere-schriften-methode-geschichte-der-vwl.pdf>
- Menger, C. (1981 [1871]). *Principles of Economics* (J. Dingwall, B. Hoselitz, tłum.). New York: New York University Press.
- Menger, C. (1985 [1883]). *Investigations into the Method of the Social Sciences* (F. J. Nock, tłum.). New York–London: New York University Press. https://cdn.mises.org/Investigations%20into%20the%20Method%20of%20the%20Social%20Sciences_5.pdf
- Menger, C. (2013 [1871]). *Zasady ekonomii* (B. Pawiński, P. Perka, tłum.). Warszawa: Fijorr Publishing.
- Miłaszewicz, D. (2004). Retrospektywne ujęcie roli państwa w myśli ekonomicznej. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 3, 181–203. <https://repozytorium.amu.edu.pl/handle/10593/6746>

- Mises, von L. (1949). *Human Action: A Treatise on Economics*. New Haven: Yale University Press. <https://oll.libertyfund.org/titles/mises-human-action-a-treatise-on-economics-fee-ed>
- Mises, von L. (1969). *The historical setting of the Austrian school of economics*. Auburn: Arlington House. https://history.fee.org/media/4343/1582_the-historical-setting-of-the-austrian-school-of-economics.pdf
- Mises, von L. (2002). *Liberalism in the classical tradition* (R. Raico, tłum.). San Francisco–New York: Cobden Press, The Foundation for Economic Education. <https://mises.org/library/liberalism-classical-tradition>
- Mizobata, T. (1993). Transcript of Finanz-Wissenschaft von Prof. Carl Menger (c. 1888). *Study Series*, 28, 23–86. <http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/17148/1/studys0280000010.pdf>
- Morton, F. (2014 [1979]). *A Nervous Splendor: Vienna 1888/1889*. New York: Diversion Publishing Corp.
- Raico, R. (2010). *Austrian Economics and Classical Liberalism*. Auburn: Ludwig von Mises Institute. <https://mises.org/library/austrian-economics-and-classical-liberalism>
- Raico, R. (2012). *Classical liberalism and the Austrian School*. Auburn: Ludwig von Mises Institute. https://cdn.mises.org/Classical%20Liberalism%20and%20the%20Austrian%20School_2.pdf
- Rawls, J. (2008). *Lectures on the History of Political Philosophy*. Cambridge–London: Harvard University Press. <https://dl.uswr.ac.ir/bitstream/Hannan/131236/1/Rawls-Lectures%20on%20History%20of%20Political%20Philosophy.pdf>
- Rothbard, M. N. (2002). *For a new liberty. The libertarian manifesto*. Auburn: Ludwig von Mises Institute. https://mises.org/sites/default/files/For%20a%20New%20Liberty%20The%20Libertarian%20Manifesto_3.pdf
- Salerno, J. T. (2020). *Carl Menger*. Auburn: Ludwig von Mises Institute. <https://mises.org/profile/carl-menger>
- Schapiro, J. S. (1949). *Liberalism and the challenge of fascism*. New York: McGraw Hill Book Company. https://archive.org/stream/liberalismandthe033481mbp/liberalismandthe033481mbp_djvu.txt
- Siegel, Ch. (2011). *Classical liberalism*. Berkeley: Preservation Institute. <http://preservenet.com/classicalliberalism/ClassicalLiberalism.pdf>
- Streissler, E., & Streissler, M. (red.). (1994). *Carl Menger's Lectures to Crown Prince Rudolf of Austria*. Cheltenham–Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Werner, W. (2009a). *Historyczność kultury. W poszukiwaniu myślowego fundamentu współczesnej historiografii*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/4798/1/Werner_Historyczno%C5%9B%C4%87.pdf

Werner, W. (2009b). Homo laborans – wolna jednostka czy wytwór historii? Jeden z metodologicznych problemów badania zachowań „człowieka pracującego”. W: M. Piorunek (red.), *Człowiek w kontekście pracy. Teoria – empiria – praktyka* (s. 10–30). Poznań: Wydawnictwo Adam Marszałek.

Agnieszka Marek, Sylwia Kostrzewa
John Paul II Catholic University of Lublin
Faculty of Social Sciences
Department of Employees Management in Organisation
e-mail: agnieszka.marek@kul.pl, sylwia.kostrzewa@kul.pl

Egzystencjalno-religijny model przywództwa biznesowego. Perspektywa holistyczna

An existential-religious model of business leadership A holistic perspective

The main aim of the paper is to show an existential religious model of business leadership. We want to defend the thesis that leaders, who consider existing norms and regulations, have the greatest influence on how organisational aims are achieved. Thus, based on the concept of Kierkegaard's modes of existence, we show that the individual values and motives of leaders' behaviour influence the shape of the leadership itself as well as the management of an organisation. On the basis of a literature review, we propose the following connections: an aesthetic mode with instrumental motives which result in the shareholder perspective; an ethical mode of existence with normative motives which lead to the stakeholder perspective; and the spiritual mode of existence with transcendental motives which enable leaders to introduce a holistic perspective of management. However, we cannot link certain motives with a particular type of leadership, as leaders with different modes of existence might practice the same type of leadership (i.e., leadership based on values, authentic leadership) and combine various types of leadership in their actions. The paper might provide a theoretical basis for empirical research on leadership and managerial behaviour.

Keywords: leadership theory, modes of existence, business ethics

JEL Classification: A13, M14

1. Wprowadzenie

Teoria nowego instytucjonalizmu „stawia w centrum swych badawczych zainteresowań instytucje i związane z nimi kluczowe aspekty ludzkiego działania” (Chmielewski, 2011, s. 247). Podkreśla ona znaczenie wzajemnie z sobą powiązanych instytucji, rozumianych jako zestawy powtarzalnych norm i reguł, które stanowią kontekst dla aktywnie działających jednostek. Tworzą one określony „porządek społeczny, czyli system reguł, wartości, norm stanowiących jego instytucjonalną podstawę, na której opierają się różne w swym charakterze instytucje i ich układy przesądzające o sposobach koordynacji działań i organizacji życia społecznego człowieka” (Chmielewski, 2011, s. 298). W kontekście prowadzenia biznesu mamy więc do czynienia z takimi instytucjami, jak prawa wolnego rynku, zasady etyki biznesu czy reguły zarządzania organizacjami gospodarczymi. Nowy instytucjonalizm nie ogranicza się jednak do zewnętrznych uwarunkowań, ale, wprowadzając koncepcję *homo agens-institutionalist* (Chmielewski, 2011), z jednej strony uznaje uwarunkowanie działań człowieka istniejącymi już regułami, z drugiej zaś przypisuje mu rolę agenta zmian, dzięki czemu zyskuje on możliwość wpływu na istniejące już instytucje i zmiany ich układu.

W niniejszym artykule chcemy bronić tezy, że to liderzy, mając świadomość istniejących regulacji, w największym stopniu wpływają na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez podejmowanie konkretnych decyzji wynikających z ich systemu wartości. W tym celu chcemy zaprezentować egzystencjalno-religijny model przywództwa biznesowego oparty na sferach egzystencji Sørensa Kierkegaarda.

2. Poziomy egzystencji Sørensa Kierkegaarda a motywy działania człowieka

Zgodnie z teorią przedstawioną przez Sørensa Kierkegaarda w życiu człowieka można wyróżnić trzy poziomy egzystencji: estetyczny, etyczny i religijny, przy czym każdy z nich charakteryzuje się odrębnymi motywami działania i podejmowania decyzji oraz wynikającym z nich stylem życia. Celem dojścia jest stadium religijne jako najpełniejsze i pozwalające na istnienie w odniesieniu do Absolutu (Mazurkiewicz, 2005). Esteta kieruje się wyłącznie motywami hedonistycznymi, na jednym biegunie stawiając momenty przyjemne, interesujące, dające radość z życia, na drugim zaś nudne, nieciekawe, których należy unikać. Jego życie toczy się na poziomie zmysłów, impulsów i emocji; sposób bycia pozwala unikać wszelkiej odpowiedzialności i zobowiązań, a więc liczy się tylko aktualne zadowolenie z życia i uleganie kaprysom. Esteta może jednak odkryć w sobie pragnienie stabilizacji i znalezienia czegoś, względem czego byłby zobowiązany. W takim przypadku może przejść na etyczny poziom egzystencji (Obinyan, 2014).

W etycznej sferze egzystencji zasadniczą rolę odgrywają kategorie „dobra i zła” oraz „obowiązku”. Człowiek akceptuje zdeterminowanie działań poprzez moralne standardy i zobowiązania, odnajduje swoją rolę wyznaczoną przez społeczne instytucje oraz akceptuje związane z nią obowiązki. Podejmowane przez niego decyzje nie są jednak bezrefleksyjne, lecz wynikają ze świadomego wyboru, opartego o ważne dla niego wartości i wewnętrzny kodeks etyczny (Storsletten & Jakobsen, 2015). Dzięki aktywnej woli, którą angażuje w dokonywany w wolności wybór moralny, może realizować swoje człowieczeństwo i potwierdzić swoją absolutną wartość (Gromczyński, 1979). Należy podkreślić, że etyk nie zawsze dokonuje dobrego wyboru, dlatego też, mając świadomość rygorystycznych wymagań, jest również świadomy ludzkiej słabości, zdolny do poczucia winy i własnej grzeszności. Jednakże, nie mając odniesienia do Boga, a jedynie do moralnego kodeksu postępowania, etyk nie jest w stanie osiągnąć samorealizacji, gdyż ta w koncepcji Kierkegaarda zarezerwowana jest dla sfery religijnej (Obinyan, 2014).

W sferze religijnej człowiek wykracza poza świat materialny i dostrzega pierwiastek duchowy. Powinien odnosić swoje istnienie do nieskończonego Boga, co pozwala mu skierować działanie ku wyższemu celowi. Dzięki spotkaniu z Bogiem człowiek nie podlega już tylko bezosobowemu prawu naturalnemu, ale swoją egzystencję buduje w relacji z Nim, w której odnajduje swoje prawdziwe „ja”. Wszystkie decyzje wynikają wyłącznie z posłuszeństwa Bogu, dlatego człowiek egzystujący w sferze religijnej może nawet odrzucić wartości etyczne, jeżeli domagałoby się tego wyższe dobro, a więc wola Boga. Decyzje i działania stojące w sprzeczności z nakazami moralnymi mogą być przez innych postrzegane jako nieracjonalne (Blažeková, 2012)¹, jednak dla człowieka kierującego się wiarą są one wyrazem racjonalnego i wolnego wyboru. Wybór ten wynika z uprzedzającego wszystkie decyzje wyboru Boga jako Absolutu i otwarcia się na transcendencję, a w konsekwencji przyjęcie głównego celu życiowego, jakim jest osiągnięcie wiecznego szczęścia (Mazurkiewicz, 2005).

3. Sfery egzystencji a przywództwo w badaniach Storsletten i Jakobsena

Vivi M. L. Storsletten i Ove Daniel Jakobsen proponują połączenie poszczególnych sfer egzystencji z konkretnymi typami przywództwa, które zostało przedstawione w Tabeli 1. Powiązali oni estetyczną sferę egzystencji Kierkegaarda z instrumentalnym podejściem do przywództwa, które charakteryzuje się orientacją na efektywność i zyskowość biznesu w krótkiej perspektywie czasowej oraz wiąże się z perspektywą akcjonariuszy. Etycznej sferze egzystencji Norwegowie przypisują tzw. przywództwo odpowiedzialne i perspektywę interesariuszy. Sposobem

¹ Jako przykład wiary Kierkegaard (1983, s. 17–19) stawia Abrahama, który na polecenie Boga nie tylko porzucił swoje dotychczasowe życie, ale nie zawahał się poświęcić dla Boga nawet jedynego syna, odrzucając w posłuszeństwie moralnie zły czyn zabicia człowieka.

realizacji przywództwa odpowiedzialnego jest przywództwo partycypacyjne i przywództwo oparte na wartościach, które to koncepcje zakładają osobisty rozwój pracowników oraz kształtowanie ich odpowiedzialności w sferze społecznej i ekologicznej. Sfera religijna w badaniach Storsletten i Jakobsena wiąże się z przywództwem duchowym (*spiritual leadership*) i perspektywą Gai. Perspektywa ta zakłada całościowe spojrzenie na świat i postrzeganie biznesu jako organicznego elementu tej całości. Jej celem jest poprawa jakości życia oraz wyrażenie przez człowieka, w jaki sposób chce żyć i co ludzkość jako całość może wspólnie osiągnąć (Storsletten & Jakobsen, 2015).

Tabela 1. Wymiary modelu egzystencjalnego w teorii przywództwa wg Storsletten i Jakobsena

	Instrumentalne	Odpowiedzialne	Duchowe
Ontologia	Mechaniczna	Kulturowa	Organiczna
Epistemologia	Instynkt	Intelekt	Intuicja
Etyka	Etyka konsekwencjonistyczna	Etyka obowiązku	Etyka cnoty
Postrzeganie człowieka	Człowiek ekonomiczny	Człowiek społeczny	Człowiek kosmiczny
Rezultaty organizacyjne	Perspektywa akcjonariuszy	Perspektywa interesariuszy	Perspektywa Gai

Źródło: Storsletten, V. M. L., & Jakobsen, O. D. (2015). Development of Leadership Theory in the Perspective of Kierkegaard's Philosophy. *Journal of Business Ethics*, 128(2), s. 348.

Z punktu widzenia zarządzania przywództwo etyczne i duchowe wzajemnie się nie wykluczają. Należy raczej przyjąć, że dzięki odniesieniu do Absolutu i hierarchii wartości właściwej danej religii przywództwo etyczne może zostać ubogacone i podporządkować się celowi transcendentnemu, a więc wykraczającemu poza cele immanentne przedsiębiorstwa. Zarówno etyk, jak i przywódca duchowy mogą więc podjąć dokładnie to samo działanie, jednakże z zupełnie innych pobudek (Storsletten & Jakobsen, 2015). Każda sfera egzystencji, zdaniem Norwegów, łączy się z określonym modelem człowieka oraz odmiennym postrzeganiem celów biznesowych. Człowiek ekonomiczny jest postrzegany jako racjonalny w sensie zapewnienia sobie powodzenia w określonych warunkach przy minimalnych nakładach. Z przywództwem odpowiedzialnym, związanym z etyczną sferą egzystencji, łączy się człowieka społecznego, który dostrzega nie tylko własne potrzeby, ale kieruje się dobrem społeczeństwa, w którym funkcjonuje i poczuciem obowiązku wobec tej wspólnoty. W koncepcji Norwegów z przywództwem duchowym związany jest człowiek kosmiczny, który czuje się częścią większej całości i poszukuje wyjaśnienia podstaw swojego istnienia (Storsletten & Jakobsen, 2015).

4. Egzystencjalno-religijny model przywództwa w świetle analizy literatury przedmiotu

Opierając się na analizie literatury przedmiotu, chcemy zaprezentować egzystencjalno-religijny model przywództwa biznesowego. Zgodnie ze Storsletten i Jakobsenem przyjmujemy powiązanie sfery estetycznej z perspektywą akcjonariuszy. Norwegowie w swoim modelu powiązali sferę etyczną z przywództwem odpowiedzialnym, realizowanym przez przywództwo partycypacyjne i przywództwo oparte na wartościach. Naszym zdaniem każdy przywódca kieruje się określonymi wartościami, właściwymi tej sferze egzystencji, w której funkcjonuje, dlatego też zamiast przywództwa odpowiedzialnego proponujemy perspektywę interesariuszy. Pozwala ona dostrzec interesy różnych grup związanych z organizacją i połączyć realizację celów ekonomicznych z celami społecznymi, a więc przywódca etyk może w tej perspektywie zrealizować swoje obowiązki wobec społeczeństwa. Także w przypadku trzeciej – religijnej – sfery egzystencji proponujemy rozwiązanie różniące się od modelu Storsletten i Jakobsena. Łączą oni sferę religijną z perspektywą holistyczną opartą na harmonii Gai, my zaś chcemy wrócić do koncepcji Kierkegaarda i powiązać sferę religijną z perspektywą holistyczną, która pozwala na realizację celów transcendentnych w oparciu o odniesienie lidera do osobowego Boga. Poszczególne wymiary modelu przedstawione zostały w Tabeli 2.

Tabela 2. Wymiary egzystencjalno-religijnego modelu przywództwa

	Przywódca esteta	Przywódca etyk	Przywódca duchowy
Charakterystyka	Unika wszelkich zobowiązań, żyje chwilą, nie stawia sobie długoterminowych celów, nie potrafi kontrolować siebie ani sytuacji, pozwala sobą sterować	Postępuje zgodnie z wartościami i normami, które sam postrzega jako ważne; stosuje normy do podejmowania decyzji; zajmuje właściwą sobie rolę w społeczeństwie w wyniku świadomego wyboru	Skłonnny do rezygnacji z utartych rozwiązań na rzecz uzupełnienia nowych, które wydają się bardziej wartościowe w perspektywie wieczności
Motyw działania	własne dobro, oczekiwany zysk	kategorie dobra, zła i obowiązku; postuszeństwo normom i zasadom	wymagania Boga, których nie można zmierzyć jedynie według ludzkiej logiki; sumienie jest źródłem mądrości i oceny poszczególnych wyborów
Cel działania	Cele krótkoterminowe	Cele immanentne	Cel transcendentny
Perspektywa działania organizacji	Perspektywa akcjonariuszy	Perspektywa interesariuszy	Perspektywa holistyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury

4.1. Przywódca esteta i perspektywa akcjonariuszy

Lider funkcjonujący w sferze estetycznej wybiera korzystne dla siebie działania, z którymi wiążą się nawet doraźne przyjemności oraz krótkoterminowy zysk. Sukces organizacji to dla niego zysk akcjonariuszy, dlatego najczęściej nie stawia sobie dalekosiężnych celów, lecz szuka rozwiązań maksymalizujących korzyści materialne. Lider, nie zdając sobie sprawy z zasadności stosowania reguł moralnych, przyjmuje jednostronny model postępowania, opierając swoje działania na wartościach ekonomicznych, które według niego są jedynym wyznacznikiem skuteczności (Kozera, 2012). W sferze zachowań ekonomicznych mechanizmy kierujące jednostką są proste i przewidywalne. Człowiek kieruje się własnym dobrem i realizuje tylko te działania, które uważa za korzystne, nie zastanawiając się nad skutkami dla innych. Ponadto pod wpływem osób znajdujących się wyżej w hierarchii organizacyjnej pozwala na kierowanie sobą w działaniu i skupia się wyłącznie na realizacji wyznaczonego przez nie celu finansowego (Słomski, 2018). Takie podejście do kierowania ludźmi wyraża się w przywództwie instrumentalnym, które w ostatnich latach pojawiło się w rozważaniach naukowych jako nowa forma przywództwa, rozumiana jako „zastosowanie eksperckiej wiedzy lidera do monitorowania środowiska i wydajności organizacji oraz implementacja strategicznych i taktycznych rozwiązań” (Antonakis & House, 2014).

Ponieważ nie ma w tej koncepcji miejsca na relację przywódcy ze współpracownikami, należy postrzegać ją raczej jako zorientowane na wyniki podejście menedżerskie, mające na celu jedynie podniesienie wydajności organizacji. Wskazują na to także części składowe przywództwa instrumentalnego, którymi są: 1) przywództwo strategiczne obejmujące monitorowanie środowiska oraz formułowanie i implementacja strategii; 2) zapewnienie warunków pracy, w którym zawiera się wspieranie osiągania celów (*path-goal facilitation*) i monitorowanie wyników (Antonakis & House, 2014; Rowold, 2014). Koncepcja przywództwa instrumentalnego została przedstawiona jako mająca zastosowanie w kapitalizowaniu kapitału ludzkiego, w celu podnoszenia produktywności pracowników i zysku organizacji osiągniętego dzięki ich zatrudnieniu (Lydiana & Bangun, 2013). Wiąże się ona zatem z przełożeniem wszystkich działań pracowników na konkretne wartości wskaźników ekonomicznych, które służą do oceniania efektywności przedsiębiorstwa. W rzeczywistości nie jest to więc koncepcja nowa, ale niejako cofnięcie się do klasycznych teorii zarządzania zorientowanych na wyniki. Orientacja instrumentalna wiąże się bowiem ściśle ze wspomaganie realizacji celów organizacyjnych w ten sposób, że wszystkie działania podnoszące efektywność pracy bez szkody dla jakości są akceptowalne i pożądane (Rossel, 1970). Takie podejście do przywództwa jest mocno ograniczone, gdyż nie ma w nim miejsca na wyższe wartości czy społeczno-emocjonalne interakcje między przywódcą a współpracownikami (Antonakis & House, 2014; Rowold, 2014).

Przyjmując perspektywę akcjonariuszy jako podstawę działania organizacji, przywódca funkcjonujący w sferze estetycznej dąży do osiągnięcia wysokich wyników finansowych, które wiążą się z maksymalizacją wartości dla akcjonariuszy. Sukces ekonomiczny mierzony jest poziomem wydajności w odniesieniu do

celów organizacji, będącej pochodną racjonalnych wyborów w konkretnych warunkach, w których działa firma (Zboroń, 2020), dlatego działalność gospodarcza rozpatrywana jest tylko poprzez efektywność i ekonomiczność. Przy czym efektywność rozumiana jest jako stopień realizacji zadania, ekonomiczność natomiast to przebieg działania rozpatrywany jako proces. Oba te czynniki tworzą rdzeń działalności praktycznej. Silna orientacja ekonomiczna sprawia, że lider nie koncentruje się na innych konsekwencjach działań, zwracając uwagę tylko na aspekt ich efektywności. To akcjonariusze pośrednio lub bezpośrednio wyznaczają kierunki rozwoju organizacji, które mają spełniać ich oczekiwania względem pożądanego zysku (Aluchna & Mikołajczyk, 2016). Lider stawia przed zespołem najczęściej cele krótkoterminowe, skupiające się na osiągnięciu korzyści finansowych, a domagając się wykonania zadania przez pracownika, często korzysta z obietnic, pochwał i kar. Typowe dla przywództwa instrumentalnego są problemy organizacyjne i chaos, dlatego podejmowane działania najczęściej związane są z bieżącymi potrzebami, które zapewniają dalsze funkcjonowanie organizacji (Zgoda, Nowakowska & Nowakowska, 2017). Wszystkie procedury utrudniające osiągnięcie korzyści dla przedsiębiorstwa są odrzucane przez przywódcę i postrzegane jako nieistotne, a nawet szkodliwe dla dalszego funkcjonowania organizacji. Poza tym przedsiębiorstwo nie podejmuje się realizacji działań niezwiązanych bezpośrednio z zyskiem. Jako organizacja skupiona tylko na własnych korzyściach szuka możliwości dalszego wzbogacania się i uzyskania przewagi finansowej w krótkim okresie (Słomski, 2018). Przywódca nie działa w oparciu o długookresowe strategie, nie dąży do zaspokojenia potrzeb otoczenia, a ma na względzie głównie maksymalizację krótkoterminowych zysków (Legięć, 2016).

4.2. Przywódca etyk i perspektywa interesariuszy

W perspektywie instrumentalnej miarą sukcesu są efektywność i ekonomiczność, jednakże lider egzystujący w sferze etycznej włącza w zarządzanie trzeci aspekt oceny działań – etyczność, czyli moralne działania związane z życiem gospodarczym. Te trzy czynniki tworzą tak zwany kanon „potrójnego E”, którego integralnym elementem jest etyczność jako wyznacznik działań przedsiębiorstwa (Klimmek, 2014a). Etyczne postępowanie może wynikać z wewnętrznego pragnienia bycia człowiekiem cnotliwym i doświadczenia własnej wartości lub też z motywacji zewnętrznej w postaci określonych praw, zasad, sposobów postępowania czy pragnienia akceptacji społecznej (Martin, 2012). Lider etyczny przy podejmowaniu decyzji odnosi się do kategorii dobra i zła oraz obowiązku, a wyznawane przez niego wartości są podstawą wizji przedsiębiorstwa, którym kieruje. Dlatego w etycznym przywództwie tak ważne jest uświadomienie sobie własnej „etycznej perspektywy”, czyli zestawu poglądów i zobowiązań wobec kluczowych dla siebie wartości: dla jakich wartości warto żyć, za jakie warto umierać; co jest warte podziwu, a co pogardy; co człowiek musi zrobić niezależnie od kosztów, a czego nie wolno mu zrobić pod żadnym pozorem i dla żadnego celu (Chappell, 2009, s. 195). Przyjęcie perspektywy etycznej nie pozwala w momen-

cie podejmowania decyzji naruszyć norm etycznych dla osiągnięcia celu biznesowego (Carroll, 2016).

Etyczny lider wykształca w sobie tzw. kompetencję etyczną, rozumianą jako internalizacja wyznawanych wartości i zasad przyjętych w oparciu o doświadczenie, która prowadzi do poprawy zdolności podejmowania decyzji (Martin, 2012, s. 72). Nie wystarczy jednak mówić o wartościach i przedstawiać je jako ważne dla organizacji. Pracownicy będą szanowali i naśladowali przywódcę tylko wtedy, gdy dostrzegą w jego postępowaniu zgodność wartości wyznawanych z wartościami stosowanymi. Zgodność ta uwiarygadnia lidera, umożliwia zbudowanie wzajemnego zaufania pomiędzy nim i współpracownikami oraz przyczynia się do uznania etycznych zobowiązań. Taka postawa lidera w perspektywie długoterminowej z dużym prawdopodobieństwem pozwala na osiągnięcie najlepszych korzyści dla poszczególnych grup interesariuszy (Caldwell, Bischoff & Karri, 2002).

Normatywny motyw działania pozwala na postrzeganie roli organizacji szerzej aniżeli z perspektywy doraźnych korzyści akcjonariuszy, a w konsekwencji na przyjęcie perspektywy interesariuszy, a więc uwzględnienie interesów wielu osób i instytucji związanych z organizacją. Perspektywa ta znajduje miejsce w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która, pomimo początkowych oporów dotyczących jej realizowania przez przedsiębiorstwa, w ostatnich latach znacznie zyskała na popularności. Nieprzychylność wprowadzania tej myśli wynikała głównie z błędnego postrzegania biznesu jako dziedziny, która ma zajmować się przede wszystkim maksymalizacją zysku przedsiębiorstwa. Utrzymywano, że przedsiębiorstwa nie powinny pomagać społeczeństwu i podejmować działań na rzecz poprawy jakości życia ludzi, gdyż leży to w gestii państwa (Dziadkiewicz, 2012).

CSR to świadome dążenia organizacji polegające na wprowadzaniu takich rozwiązań, które łączą cele ekonomiczne przedsiębiorstwa z celami społecznymi i ekologicznymi, a zadaniem lidera jest uwzględnienie potrzeb interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (Jamali, Mohanna & Panossian, 2017). Sposób, w jaki firma działa na rynku, wpływa na relacje i więzi łączące ją z całym społeczeństwem (Sikora, 2019). Myśląc o celach długookresowych, organizacja musi działać w oparciu o zasady etyczne, określane inaczej jako godziwe. Etycznie zarządzane przedsiębiorstwo buduje swój wizerunek jako rzetelny, który skutkuje wzrostem zaufania dla działań organizacji, a w konsekwencji prowadzi do powstania przewagi rynkowej. Taki obraz przedsiębiorstwa tworzy warunki do jeszcze głębszych relacji z interesariuszami opartych na zasadach efektywnego partnerstwa (Klimek, 2014b). Działalność etyczna organizacji uzależniona jest od różnych czynników, jak: kultura organizacyjna, świadomość etyczna i wartości poszczególnych pracowników, zwłaszcza kadry zarządzającej; wypracowanego porozumienia dotyczącego oceny zachowań organizacyjnych oraz ich ewentualnych konsekwencji (Harshman & Harshman, 2008; Adamik & Nowicki, 2012). Za fundamenty działania w stosunku do interesariuszy często przyjmuje się szacunek, zaangażowanie, dialog i innowacyjność. Pierwsza wartość odnosi się do uznania godności człowieka (pracownika, klienta, dostawcy). Konsekwencją zaangażowania są działania mające na celu rozwój pracowników, dbałość o środowisko

i wsparcie społeczności lokalnej. Dialog natomiast daje możliwość skuteczniejszej komunikacji i otrzymania sprzężenia zwrotnego. Ponadto zachodzi wtedy większe prawdopodobieństwo zrozumienia potrzeb interesariuszy. Ostatnia wartość – innowacyjność – odnosi się do tworzenia nowych rozwiązań dzięki właściwemu wykorzystaniu potencjału, który posiada każdy pracownik (O’Sullivan, 2011).

To właśnie pracownicy są najważniejszą grupą interesariuszy każdego przedsiębiorstwa, dlatego przywódca musi się zatroszczyć o nich w pierwszej kolejności i własnym przykładem pociągnąć ich do współpracy przy realizacji wizji. Patrząc na przykład kadry kierowniczej, pracownicy uczą się postępować zgodnie z podzielanymi w organizacji normami i wartościami. W ten sposób kreują się przyszłe pokolenia liderów, dlatego tak istotne jest oparcie relacji między członkami organizacji na zasadach etycznych. Jednym z podstawowych założeń etycznego przywódcy powinno być traktowanie człowieka jako podmiotu, który nie jest środkiem do osiągnięcia celu, ale świadomym uczestnikiem i kreatorem życia i sukcesu organizacji. Wymaga to podjęcia konkretnych działań w celu zapewnienia pracownikom odpowiednich warunków pracy oraz rozwoju zawodowego. Nie można oczekiwać od pracownika ciągłej poprawy wydajności bez uprzedniego zainwestowania w jego rozwój i podnoszenie kompetencji (Dziadkiewicz, 2012). Błędem jest również obarczanie pracowników nowymi obowiązkami i rozszerzanie zakresu odpowiedzialności bez zwiększenia uprawnień i uposażenia. Należy także pamiętać, że człowiek nigdy nie powinien być traktowany na równi z zasobami lub kapitałem firmy, gdyż tylko on, jako świadoma i wolna osoba, może kształtować jej działania oraz poświęcać swoje talenty i zdolności dla jej rozwoju i sprawnego funkcjonowania.

4.3. Przywódca duchowy i perspektywa holistyczna

Lider funkcjonujący w sferze religijnej wykracza w swojej wizji biznesu poza świat materialny i podporządkowuje życie woli Bożej. Dzięki odniesieniu do siły wyższej, nieskończenie doskonalszej niż on sam, najczęściej do osobowego Boga, przywódca patrzy na świat i zjawiska w nim zachodzące jako dane i zadane przez Boga, a tym samym zawierające pierwiastek nadprzyrodzony. Dzięki temu z perspektywy interesariuszy przechodzi do perspektywy holistycznej i zyskuje zupełnie nową jakość wynikającą ze zharmonizowania celów instrumentalnych: ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (tzw. *Triple Bottom Line*) (Fry & Egel, 2017). Cele przedsiębiorstwa wynikające z rachunku ekonomicznego są jedynie celami immanentnymi, niezbędnymi do realizacji celów transcendentnych. Stąd w perspektywie interesariuszy są one podstawowymi celami działalności gospodarczej, a w perspektywie holistycznej stanowią tylko środek do realizacji powołania na drodze do osiągnięcia najwyższego celu immanentnego, jakim jest wieczne szczęście. Taka hierarchia celów wpływa na kształt zarządzania organizacją w każdym jej aspekcie, począwszy od pierwszej wizji biznesu poprzez współpracę z pracownikami, stosunek do wykorzystywanych zasobów aż do rezultatów wykonywanej działalności. Efekty pracy człowieka są bowiem częścią całego systemu wszechświata, gdyż pracuje on nie tylko dla zaspokojenia potrzeb swojej rodziny, ale także społeczności, narodu i w końcu całej ludzkości (Jan Paweł II, 1991).

Uprzedni wybór Boga i prawa Bożego jako drogowskazu na drodze prowadzenia biznesu skutkuje stosowaniem przywództwa duchowego. Jest ono relatywnie nową koncepcją, która pojawiła się w latach 80. XX wieku w odpowiedzi na teorię przywództwa oparte na analizie cech umiejętności i zachowań liderów, aby zwrócić uwagę na etyczne i emocjonalne aspekty przywództwa (Samul, 2020). Izak (2012, s. 335) postrzega je jako „nowy paradygmat” w zarządzaniu, w którym propaguje się „odrzućenie wartości materialnych, ekologię, systemowe podejście do świata podkreślające wzajemną łączność i współzależność wszystkich elementów, a także skupienie się na jakościowych aspektach zjawisk”. Przywództwo duchowe domaga się konkretnej wizji, kultury organizacyjnej opartej na altruistycznej miłości oraz wiary/nadziei, które sprzyjają wewnętrznej motywacji członków organizacji. Obejmuje ono „wartości, postawy i zachowania konieczne do wzbudzenia wewnętrznej motywacji samego siebie oraz innych osób w taki sposób, aby poczuli sens duchowego przeżycia poprzez realizowanie powołania i członkostwa [w organizacji]” (Fry, 2003, s. 694–695). Należy podkreślić, że duchowość w organizacji wiąże się z określoną religią, jednak nie jest z nią tożsama (Kostera & Śliwa, 2012). Dlatego też w różnych kręgach kulturowych, w zależności od dominującej religii, można zauważyć różnice także w podejściu do przywództwa duchowego oraz zarządzania przedsiębiorstwem. Powstaje więc wiele publikacji zawierających wskazówki dla przywódców funkcjonujących w określonym systemie wierzeń, począwszy od klasycznej już pozycji Maksa Webera (1994) łączącej protestantyzm z kapitalizmem poprzez konfucjanizm (Romar, 2002; Han, 2013) czy islam (Gümüşay, 2015; Egel & Fry, 2017; Marbun, 2013). W polskich warunkach dominująca jest perspektywa oparta na wartościach chrześcijańskich, obecna w dokumentach papieskich, biskupich, jak i w publikacjach naukowców zajmujących się funkcjonowaniem biznesu zgodnie z zasadami katolickiej nauki społecznej (Papież Franciszek, 2015; *Vocation of the Business Leader: A Reflection*, 2012; Marek, 2015; Zadroga, 2018; Szromek, 2017).

Niezależnie od dominującej religii holistyczna perspektywa zarządzania organizacją będzie obejmowała nie tylko cele immanentne, ale także cel transcendentny. Celem biznesu nie jest bowiem jedynie osiągnięcie zysku oraz zapewnienie miejsc pracy i związanych z nimi wynagrodzeń, ale także zagwarantowanie pracownikom możliwości rozwoju i samorealizacji (Wong & Rae, 2011). Perspektywa holistyczna zakłada więc tworzenie zrównoważonych miejsc pracy, w których ważne są dobre samopoczucie pracowników, harmonia między życiem zawodowym i prywatnym, a także świadomość uczestnictwa w większej całości, która przejawia się w trosce o innych ludzi, organizację i środowisko naturalne (Samul, 2020).

W perspektywie holistycznej lider dostrzega nie tylko materialne potrzeby współpracowników, lecz także różnie rozumiane potrzeby duchowe. Mając świadomość, że ludzkie działanie zawiera w sobie sens i przyczynę, przywódca dąży do wnikliwego poznawania symbolicznych znaczeń postępowania swoich współpracowników oraz szerszego kontekstu, w którym są one osadzone. Dlatego też, rezygnując z utartych schematów i dostrzegając w pracownikach pierwiastek wyjątkowości, kieruje zespołem, łącząc kompetencje jego członków, a dzięki

efektowi synergii wykorzystuje jego potencjał do kreowania wcześniej nieznanych, innowacyjnych rozwiązań (Wnuk-Lipińska, 2018; Kociatkiewicz & Kostera, 2013). Wypracowując nowe rozwiązania, organizacja wykorzystuje wiedzę i wrażliwość pracowników oraz bierze pod uwagę uwarunkowania wynikające z kultury. Tworzą one szerszą perspektywę, która pozwala zrozumieć problem dogłębnie i uwzględnić każdą jego część. Ponadto w trosce o człowieka w organizacji zwraca się uwagę na prawidłowe relacje między pracownikami, a doświadczenia i odczucia człowieka stawiane są ponad cele ekonomiczne (Kostera & Szeluga-Romańska, 2014). Lider, utrzymując naturalny dla niego sposób holistycznego myślenia, przechodzi od części do całości problemu, podważając przy tym istniejące wcześniej założenia. Jako osoba odpowiedzialna za zespół, swoimi działaniami rozbudza pragnienia członków grupy, wspiera indywidualności i zachęca do zmian. Z uwagi na fakt, że organizacja jest tylko częścią systemu, jakim jest cały świat, musi nieustannie wspomagać budowę całości organizmu (Wnuk-Lipińska, 2018). Dzięki świadomości uczestnictwa w budowaniu większej całości pracownicy mają silniejsze poczucie sensu swojej pracy i dostrzegają, że pracują nie tylko dla siebie, ale także dla zrównoważonego rozwoju lokalnej społeczności, kraju czy planety, która jest domem dla nas i przyszłych pokoleń, dlatego naszym obowiązkiem jest używanie jej zasobów mądrze, aby służyły ludzkości jeszcze przez wiele lat.

Przywódca duchowy uwzględnia wewnętrzną potrzebę samorealizacji pracowników i tworzy sprzyjające warunki zarówno dla rozwoju jednostki, jak i harmonijnego funkcjonowania organizacji w szybko zmieniającej się rzeczywistości rynkowej. W perspektywie holistycznej zmienia się przede wszystkim główny cel wszystkich działań, którym nie jest już sukces materialny osiągnięty na ziemi, lecz wieczność. Służba innym poprzez pracę jest więc drogą do wieczności, która jest dla jednostki największą wartością, zaś odniesienie do nieskończonego ideału, jakim jest Bóg, potęguje potrzebę rozwoju zawodowego i osobistego (Hatch, Kostera & Koźmiński, 2006). Organizacje biznesowe, nie zapominając o swoich celach ekonomicznych, działają w duchu służby, zaś poprzez stosowanie zasady poszanowania godności ludzkiej i dostrzeganie znaczenia duchowej sfery pracy ludzkiej przyczyniają się do budowy prawidłowych zasad życia społecznego (Wnuk-Lipińska, 2018; Sokołowska, 2012).

5. Podsumowanie

W oparciu o analizę literatury przedstawiona została propozycja egzystencjalno-religijnego modelu przywództwa. Jak każdy model zawiera on pewne uproszczenia, gdyż w rzeczywistości gospodarczej wiele decyzji i podejmowanych działań zależy od konkretnych warunków, w których funkcjonują przedsiębiorstwa. Jednak to liderzy są odpowiedzialni za realizację celów organizacji, którymi kierują i to oni, często we współpracy z podwładnymi, wyznaczają sposób ich osiągnięcia, opierając się na kluczowych wartościach organizacyjnych. Zaproponowany

przez nas model, podobnie jak model przywództwa Storsletten i Jakobsena, oparty jest na trzech sferach egzystencji Kierkegaarda. Podobnie jak Norwegowie uważamy, że dla przywódcy funkcjonującego w sferze estetycznej właściwe jest instrumentalne podejście do zarządzania, które ściśle wiąże się z perspektywą akcjonariuszy i krótkoterminowymi zyskami. Wydaje się, że we współczesnym świecie biznesu jest to podejście niewystarczające, choć jeszcze obecne. Sferze etycznej Norwegowie przypisali przywództwo odpowiedzialne, w ramach którego umieścili przywództwo partycypacyjne i oparte na wartościach, co naszym zdaniem jest pewnym ograniczeniem. Przywództwo oparte na wartościach można bowiem zastosować w zasadzie we wszystkich trzech sferach egzystencji, lecz wartości te będą różniły się w każdej z nich. Dla estety wartością będą doraźne korzyści, dla etyka wypełnianie obowiązku i posłuszeństwo kodeksowi moralnemu, zaś dla przywódcy religijnego najwyższą wartością jest Bóg i cele transcendentne. Podobnie można przeanalizować przywództwo autentyczne, które również będzie związane z konkretnymi, najważniejszymi dla lidera wartościami. Dlatego też dla przywódcy funkcjonującego w sferze etycznej proponujemy perspektywę interesariuszy, która pozwala dostrzec interesy różnych grup związanych z organizacją i wyjść poza obowiązujące minimum prawne i podjąć dobrowolne działania na rzecz połączenia celów ekonomicznych z celami społecznymi zgodnie z popularną koncepcją CSR. W sferze religijnej, w odróżnieniu od Storsletten i Jakobse- na, perspektywę holistyczną opieramy nie na harmonii Gai, ale na odniesieniu do osobowego Boga. Do charakterystycznych dla perspektywy interesariuszy celów immanentnych dołączamy zatem pierwiastek duchowości i cel transcendentny, pojawiający się w działaniu przywódcy skupionego na dobrach wiecznych. Można więc stwierdzić, że wraz z rozwojem osobistym lidera ewoluuje jego pogląd na przywództwo, a przejście na kolejny etap niejako dopełnia wcześniej stosowaną koncepcję.

Przeprowadzona przez nas analiza podlega pewnym ograniczeniom. Artykuł ma charakter teoretyczny i przedstawione koncepcje nie zostały zweryfikowane przez badania empiryczne. Próba operacjonalizacji poszczególnych motywów postępowania wymagałaby szerokich badań z zakresu nauk psychologicznych, zaś kształt funkcjonowania organizacji kierowanych przez przywódców estetów, etyków i przywódców religijnych mogłby być zbadany przez specjalistów z dziedziny nauk o zarządzaniu i jakości. Kolejnym krokiem mogłby być zatem interdyscyplinarne empiryczne badania zależności między motywami postępowania i przyjętą perspektywą zarządzania organizacją. Ciekawym polem badawczym jest samo przywództwo duchowe, które będzie różniło się w zależności od kręgu kulturowego i wierzeń religijnych w danym państwie, a w związku z tym przywódcy mogą odmiennie definiować swoje cele i budować własną perspektywę holistyczną. Wywiady z liderami mogłby pomóc w identyfikacji konkretnych praktyk stosowanych przez przywódców w ramach wskazanej perspektywy zarządzania. Należy więc stwierdzić, że nasz artykuł może być podstawą teoretyczną do dalszych badań nad przywództwem, motywami działania i zarządzaniem organizacjami.

Bibliografia

- Adamik, A., & Nowicki, M. (2012). *Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu*. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 492–534). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Aluchna, M., & Mikołajczyk, O. (2016). Akcjonariusze vs. Interesariusze. Przypadek raportowania zintegrowanego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 436, 11–20.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Blažeková, Z. (2012). Searching for Own Self: on the Boundary between the Ethical and Religious Stage. *Argument: Biannual Philosophical Journal*, 2(2), 347–361.
- Caldwell, C., Bischoff, S. J., & Karri, R. (2002). The four umpires: A paradigm for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 36, 153–163.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1–8.
- Chappell, T. (2009). *Ethics and Experience: Life beyond moral theory*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Chmielewski, P. (2011). *Homo agens. Instytucjonalizm w naukach społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Dziadkiewicz, A. (2012). Znaczenie etyki biznesu w kształtowaniu współczesnych norm i wartości. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8, 155–168.
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Fry, L. W. (2003). Towards a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L., & Egel, E. (2017). Spiritual Leadership: Embedding Sustainability in the Triple Bottom Line. *Graziadio Business Review*, 20(3), 2–16.
- Gromczyński, W. (1979). Aktualność Kierkegaarda. *Człowiek i Światopogląd*, 2/3, 24–43.
- Gümüşay, A. A. (2015). Entrepreneurship from an Islamic Perspective. *Journal of Business Ethics*, 130, 199–208. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2223-7>
- Han, P.-C. (2013). Confucian Leadership and the Rising Chinese Economy. *Chinese Economy*, 46(2), 107–127. <https://doi.org/10.2753/CES1097-1475460205>

- Harshman, C. L., & Harshman, E. F. (2008). The Gordian Knot of Ethics: Understanding Leadership Effectiveness and Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 78, 175–192. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9318-8>
- Hatch, M. J., Kostera, M., & Koźmiński, A. (2006). The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest. *Organizational Dynamics*, 35(1), 49–68.
- Izak, M. (2012). *Duchowość w organizacji*. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu* (s. 323–339). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Jamali, D., Mohanna, N., & Panossian, H. (2017). Responsible Leadership in Times of Change. W: G. Eweje, R. Bathurst (red.), *CSR, Sustainability, and Leadership* (s. 31–53). New York: Routledge.
- Jan Paweł II. (1991). *Encyklika Centesimus annus*. AAS, 83, 793–867.
- Kierkegaard, S. (1983). *Kierkegaard's Writings*, VI, Volume 6: *Fear and Trembling/Repetition*. New Jersey: Princeton University Press.
- Klimek, J. (2014a). *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*. Warszawa: Difin.
- Klimek, J. (2014b). Etyka biznesu w warunkach silnej konkurencji. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 180(1), 94–105.
- Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 11(4(44)), 9–19. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.44.1>
- Kostera, M., & Szeluga-Romańska, M. (2014). Komunikowanie a humanistyczne aspekty roli profesjonalnej menedżera: Studium etnograficzne. W: Ł. Sułkowski, A. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XV, z. 11, cz. III. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Kostera, M., & Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Kozera, M. (2012). *Sumienie biznesu. Etyczne decyzje gospodarcze*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu.
- Legięć, J. (2016). Czy współczesny człowiek może być etyczny w zarządzaniu biznesem? W: Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Etyka w organizacji. Zarządzanie, kultura, polityka* (s. 201–226). Kraków: Wydawnictwo Akademii Ignatianum, Wydawnictwo WAM.
- Lydiana, Y. F., & Bangun, Y. R. (2013). Capitalizing Human Capital: The Role of Instrumental Leadership. *Sains Humanika*, 64(2), 21–27.
- Marbun, D. S. (2013). Attributions and requirements of Islamic leadership. *Management Research Review*, 36(4), 379–387. <https://doi.org/10.1108/01409171311314987>
- Marek, A. (2015). Leadership in Catholic Social Teaching. *Annales. Ethics in Economic Life*, 18(4), 27–38. <http://dx.doi.org/10.18778/1899-2226.18.4.02>

- Martin, G. (2012). A values framework for ethical business. *Australian Journal of Professional and Applied Ethics*, 14(1), 63–77.
- Mazurkiewicz, M. (2005). Jednostka a absolut w filozofii Sorena Kierkegarda. *Studia Redemptorystowskie*, 3, 97–119.
- O’Sullivan, G. (2011). Przywództwo w dobie CSR i PR. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 89, 47–64.
- Obinyan, V. E. (2014). Nature of human existence in Kierkegaard’s ethical philosophy: A step towards self-valuation and transformation in our contemporary world. *International Journal of Philosophy*, 2(1), 1–14.
- Papież Franciszek. (2015). *Encyklika Laudato si*. AAS, 107, 848–945.
- Romar, E. J. (2002). Virtue is good business: Confucianism as a practical business ethic. *Journal of Business Ethics*, 38, 119–131.
- Rossel, R. R. (1970). Instrumental and Expressive Leadership in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(3), 306–316.
- Rowold, J. (2014). Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(3), 367–390. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2014-03-Rowold>
- Samul, J. (2020). Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace. *Sustainability*, 12(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12010267>
- Sikora, E. (2019). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 17(1), 49–59.
- Słomski, W. (2018). *Dylematy etyczne w świecie biznesu*. Warszawa: Instytut Studiów Międzynarodowych i Edukacji Humanum.
- Sokołowska, J. (2012). Duchowość w zarządzaniu – wybrane zagadnienia. *Annales. Ethics in Economic Life*, 15, 347–353.
- Storsletten, V. M. L., & Jakobsen, O. D. (2015). Development of Leadership Theory in the Perspective of Kierkegaard’s Philosophy. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 337–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2106-y>
- Szromek, A. (2017). *Zarządzanie ewangeliczne. Studium ewangelicznych postaw przedsiębiorczości i przywództwa chrześcijańskiego*. Kraków: Wydawnictwo Księży Sercanów DEHON.
- Vocation of the Business Leader: A Reflection*. (2012). Vatican: Pontifical Council of Justice and Peace.
- Weber, M. (1994). *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*. Lublin: Wydawnictwo TEST.
- Wnuk-Lipińska, D. (2018). Coaching jako narzędzie rozwoju przywództwa. Perspektywa menedżerów. *Coaching Review*, 1(10), 121–142.
- Wong, K. L., & Rae, S. B. (2011). *Business for the Common Good: A Christian Vision for the Marketplace*. Downers Grove: IVP Academic.

- Zadroga, A. (2018). *Katolicka myśl ekonomiczno-społeczna wobec fundamentalnych założeń ekonomii głównego nurtu*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Zboron H. (2020). Economic Success or Social Well-Being. W: K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej (red.), *CSR in Contemporary Poland. Institutional Perspectives and Stakeholder Experiences* (s. 3–13). Cham: Palgrave Macmillan.
- Zgoda, Z., Nowakowska, A., & Nowakowska, L. (2017). Etyczny wymiar przywództwa w organizacji. *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, 85, 71–79.

Alina Walenia
University of Rzeszów
Department of Economic Policy
Institute of Economics and Finance
e-mail: alinawalenia@poczta.onet.pl

Systemowe metody monitorowania jakości pracy w urzędach administracji publicznej

Systems methods of monitoring the quality of work in public administration offices

Implementing modern methods of quality management improves the services provided by public administration. Quality management systems are tools for changing the structure, methods of operation, and consequently, the image of Polish administration. These systems are a modern method aimed at improving the management and quality of the public services provided. Implementing the system of solutions based on the ISO 9001 standard that ensures quality requires customers' needs to continually be improved, defined and fulfilled effectively and economically. Such activities in public administration offices make it possible to develop transparent, ordered, self-improving organisations that are open to customers' and employees' needs. The system of quality management ensures the functioning of offices in accordance with the rules of law, objectivity, and professional ethics. The purpose of this article is to assess the impact of systems methods of quality management in the public sector on the effectiveness and efficiency of the services provided, including the principles of professional ethics.

Keywords: public administration, management, quality systems, officer's ethics

JEL Classification: A13, M14

1. Wprowadzenie

Wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania jakością wpływa na poprawę usług świadczonych przez administrację publiczną. Systemy zarządzania jakością stanowią narzędzie zmiany struktury, sposobów działania i w konsekwencji wizerunku polskiej administracji. Systemy te stanowią nowoczesną metodę mającą na celu doskonalenie zarządzania, poprawę jakości świadczonych usług publicznych. Wdrażanie systemu rozwiązań zapewniających jakość, opartego na normie ISO 9001, zobowiązuje do ciągłego doskonalenia, definiowania potrzeb interesantów oraz ich realizowania w sposób efektywny i ekonomiczny. Działania takie w urzędach administracji publicznej stwarzają możliwość budowy przejrzystych, uporządkowanych, samodoskonalących się organizacji otwartych na potrzeby klientów i pracowników. System zarządzania jakością zapewnia funkcjonowanie urzędów zgodnie z zasadami praworządności, obiektywności i etyki zawodowej. Celem niniejszej publikacji jest ocena wpływu systemowych metod zarządzania jakością w sektorze publicznym na efektywność i sprawność świadczonych usług, z uwzględnieniem zasad etyki zawodowej.

Urzędy administracji publicznej to instytucje użyteczności publicznej. Podstawą ich działania jest służba społeczności lokalnej poprzez zaspokojenie jej potrzeb i uwzględnienie słuszných interesów¹. Urzędy administracji samorządowej, wykorzystując środki budżetowe, świadczą usługi dla społeczności lokalnych, realizując zadania własne i zlecone z zakresu administracji rządowej. Dlatego też dla efektywnego wykorzystania środków budżetowych i zasobów, a przede wszystkim w celu realizacji podstawowej misji urzędu, jaką jest zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnej, urząd administracji samorządowej powinien podjąć działania pro jakościowe. Wdrażanie systemu jakości usprawnia funkcjonowanie organizacji sektora publicznego. Konieczność ta podyktowana jest szczególnie zaufaniem obywateli. Jakość w administracji zdefiniowana jest jako przywództwo oparte na określeniu wizji i strategii urzędu. Jakość to sprawne zarządzanie i skoncentrowanie uwagi na wymaganiach klientów. To także zidentyfikowane procesy i wskaźniki, zarządzanie usługami administracyjnymi, a nie sprawami, zarządzanie projektami, zadaniami strategicznymi i celami. Jakość to sprawny obieg informacji oraz efektywna kontrola wewnętrzna.

Współczesne pojmowanie jakości oparte na spełnianiu potrzeb i oczekiwań klientów dotyczy nie tylko świadczonych usług, ale także organizacji pracy w urzędzie i zarządzania nim. Dotychczasowy model administracji opartej na biurokratycznej racjonalności został w większości krajów europejskich zanegowany i zastąpiony przez model menedżerskiego zarządzania publicznego. Menedżerski system zarządzania charakteryzuje się m.in. tym, że administracja jest zorientowana na obywatela. Ma on na celu podporządkowanie działań oczekiwaniom obywateli. Jednostki administracji samorządowej wykonują zadania po

¹ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 20 grudnia 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. 2020, poz. 256).

skrajnie różnych kosztach i w różnym zakresie, dlatego też konieczne było wprowadzenie standardów usług publicznych wraz z systemem wskaźników i metodami pomiaru stopnia realizacji ustalonego standardu oraz stałe nadzorowanie, czy ustalony standard jest zachowany i czy wówczas organizacja potrafi skutecznie reagować (Izdebski & Wrzosek, 2009, s. 124–125). System zarządzania jakością oparty na wymaganiach normy ISO 9001:2000 pozwala organizacjom publicznym odejść od sztywnego strukturalnego kierowania poszczególnymi komórkami na rzecz zarządzania procesami wdrażanymi w organizacji. Podejście takie umożliwia dostosowanie działania organizacji do wymagań klientów, a tym samym uzyskania „wartości dodanej” do tradycyjnych administracyjnych czynności. Wartości dodane w urzędzie publicznym stanowią zadowolenie obywateli ze sposobu ich obsługi przy zwykłych czynnościach administracyjnych oraz poprawa jakości świadczonych usług publicznych. Przestrzeganie ustalonych procedur w ramach systemu zarządzania jakością zapewnia funkcjonowanie urzędów zgodnie z zasadami etyki zawodowej. Zagrożeniem może być wzrost biurokratyzacji w urzędach, skupienie uwagi na dokumentowaniu czynności urzędniczych, a nie na sprawach, które są wnoszone przez strony do załatwienia. Nadmierne przeformalizowanie systemu może mieć wpływ na wydłużenie terminu świadczonych usług i wzrost kosztów administracyjnych z tym związanych.

Celem publikacji jest ocena znaczenia systemu wdrażania i zarządzania jakością opartą na normie ISO 9001:2000 w funkcjonowaniu urzędów sektora publicznego na przykładzie wybranych gmin Podkarpacia. W oparciu o literaturę przedmiotu przedstawione zostało podejście procesowe do zarządzania w administracji publicznej. Na podstawie badań ankietowych² przeprowadzonych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego w województwie podkarpackim wyszczególnione zostały czynniki warunkujące proces wdrażania systemów jakości w urzędach administracji samorządowej. Badania ankietowe na wybranej grupie respondentów³ korzystających z usług publicznych umożliwiły dokonanie oceny wpływu wdrażanych systemów zarządzania jakością na jakość i terminowość świadczenia usług przez urzędy administracji samorządowej w województwie podkarpackim.

2. Zarządzanie poprzez jakość w administracji publicznej

Funkcja usługowa administracji w warunkach rosnącej globalizacji i wzmożonej konkurencji rynkowej staje się kluczowa dla zapewnienia warunków sprawnego funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa – działalności firm i życia ludzi. Dlatego też niezbędne jest spojrzenie na działanie urzędów i instytucji publicz-

² Badania ankietowe przeprowadzone zostały w 2017 r. wśród 40 pracowników samorządowych związanych z wdrażaniem systemów jakości w wybranych losowo 20 samorządach gmin w woj. podkarpackim. Badaniu ankietowemu poddano 20 wójtów/burmistrzów gmin z woj. podkarpackiego.

³ Badania ankietowe przeprowadzone w 2017 r. wśród wybranych losowo 40 osób korzystających z usług ankietowanych jednostek samorządowych w woj. podkarpackim.

nych przez pryzmat procesów, a nie procedur. Tylko wówczas można będzie przejść od załatwiania spraw do świadczenia usług obywatelom (Bugdol, 2011, s. 170). Zastosowanie podejścia procesowego jest podstawą do wdrożenia budżetu zadaniowego i oceny efektywności oraz skuteczności usług administracyjnych. Określenie procesów zarządzania jakością jest podstawą do wdrożenia elektronicznego obiegu dokumentów i innych systemów informatycznych oraz budowy e-administracji.

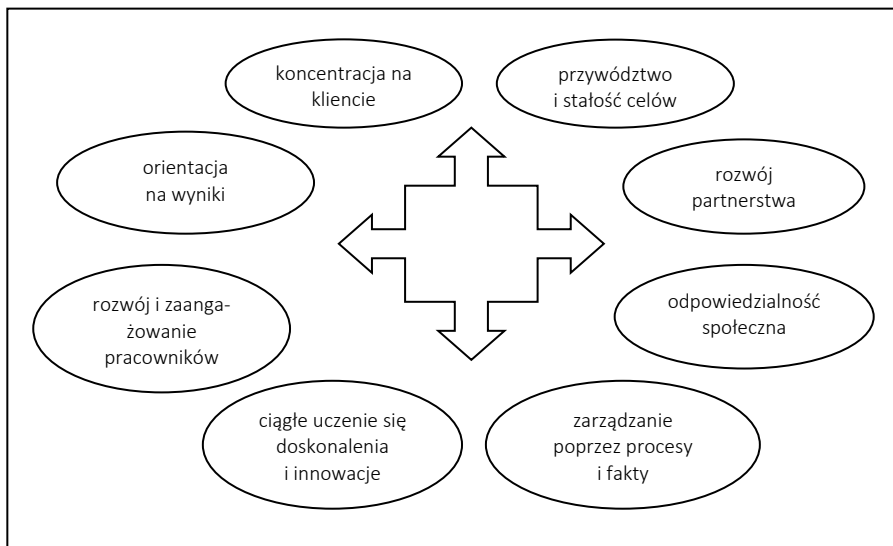
Problematyka zarządzania jakością w administracji publicznej jest szczególnie istotna w polityce Unii Europejskiej, wdrażającej zasady spójności we współpracy z państwami członkowskimi. Krajowe instytucje i organy odpowiadają za ustanowienie strategii wydatkowania i wybór projektów oraz dokonywanie płatności na podstawie wniosków złożonych przez beneficjentów. Ważnym zadaniem UE i państw członkowskich jest budowa sprawnego układu instytucjonalnego odpowiedzialnego za realizację polityki spójności, związanego z zarządzaniem programami operacyjnymi oraz realizacją projektów współfinansowanych z budżetu UE (Klamut, 2010, s. 45–48). Do zadań państwa członkowskiego należy ustalenie kompetencji instytucji oraz czynników warunkujących proces zarządzania w administracji. Kolejnym zadaniem jest podnoszenie jakości potencjału administracyjnego systemu instytucjonalnego, realizującego Umowę Partnerstwa⁴. Jakość w administracji publicznej, w tym także samorządowej, to sprawne zarządzanie. Pełna ocena działania instytucji publicznej może być dokonana tylko w sytuacji, kiedy można odnieść liczbę i jakość wyników do założonych rezultatów, tj. tego, czego oczekują obywatele od administracji, do tego, co ona dostarcza. W jednostkach samorządowych wdrażających systemy jakości sposoby świadczenia i oceny usług publicznych dokonywane przez instytucjonalny system nadzoru, jak i oceny opinii publicznej wskazywały na pozytywne przykłady w tym zakresie. Wdrażanie systemu zarządzania jakością w administracji jest metodą nowoczesną i doskonalącą. Wyszczególnionych zostało osiem podstawowych zasad doskonałości w zarządzaniu, mających istotny wpływ na proces wdrażania jakości w administracji publicznej (Piekara, 2010, s. 76–77), co prezentuje Rysunek 1.

Wskazując na normy ISO jako systemy zapewniające jakość, należy przypomnieć ich podstawową typologię:

- (1) ISO 9000:2005 Quality Management System – podstawy systemów zarządzania jakością, terminologia,
- (2) ISO 9001:2000 Quality Management System – wymagania dla systemu zarządzania jakością,
- (3) ISO 9004:2000 Quality Management System – wytyczne dotyczące doskonalenia systemu jakości i całej organizacji,
- (4) ISO 19011:2002 Guidelines on Quality – wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego,

⁴ Umowa Partnerstwa jest dokumentem określającym kierunki interwencji w latach 2014–2020 trzech polityk unijnych w Polsce – Polityki Spójności, Wspólnej Polityki Rolnej i Wspólnej Polityki Rybołówstwa. Jest to dokument zatwierdzony przez Komisję Europejską.

- (5) ISO 1401:2004 Environmental Management Systems – General guidelines on principles system and supporting technics – wytyczne dotyczące ustanowienia, wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania środowiskowego.



Rysunek 1. Zasady doskonałości w zarządzaniu w administracji

Źródło: opracowanie własne

Wdrożenie systemu rozwiązań zapewniających jakość opartą na normie ISO 9001:2000 zobowiązuje do ciągłego doskonalenia, definiowania potrzeb interesantów oraz ich realizowania w sposób efektywny i ekonomiczny. Takie działania w urzędach administracji publicznej stwarzają możliwości budowy przejrzystych, uporządkowanych i samodoskonalących się organizacji otwartych na potrzeby klientów i pracowników.

Na poziomie funkcjonowania administracji realizowana musi być konstytucyjna zasada „państwa prawa”, w związku z tym coraz bardziej pożądane staje się stosowanie systemów zarządzania jakością. Pojęcie systemu jakości oznacza uwzględnienie takich elementów, jak: środki i przedmioty pracy, metody, technologie, pracownicy i wzajemne relacje pomiędzy tymi elementami. Norma ISO 9001:2000 definiuje system jako: strukturę organizacyjną, rozłożenie odpowiedzialności, procedury, procesy i zasoby umożliwiające zarządzanie jakością. Natomiast zapewnienie jakości to wszystkie zaplanowane i systematyczne działania, które są niezbędne do uzyskania i utrzymywania odpowiedniego stopnia wiarygodności, że wyrób lub usługa będzie spełniać ustalone wymagania jakościowe. Wymagania normy ISO 9001:2000 mają na celu zapewnienie w organizacji: powtarzalności postępowania, planowania działań pro jakościowych, ustalenia spo-

sobu dokumentowania poszczególnych czynności. Wszystkie te działania odnoszą się do zapobiegania, a nie naprawiania.

Stosowanie systemów zarządzania jakością według norm ISO w administracji publicznej było historycznie najwcześniejsze i popularne już w latach 80., szczególnie w europejskiej administracji samorządowej. Spowodowane było to wcześniejszą popularnością modelu w sektorze prywatnym, wymiernością efektów jego stosowania w postaci certyfikatu oraz dążeniem do poprawy świadczonych usług w zorganizowany, planowy i powtarzalny sposób. Wspólne inicjatywy na rzecz zarządzania jakością w administracji publicznej krajów UE były podejmowane bardzo często na szczeblu spotkań dyrektorów generalnych administracji publicznej państw członkowskich. W Unii Europejskiej nie istnieje jednolita polityka w zakresie zarządzania jakością w administracji publicznej. Poszczególne kraje same ustalają zasady i szczegóły takiej polityki w ramach ogólnej misji i strategii administracji publicznej. Najczęściej stosowane koncepcje zarządzania to: zarządzanie przez określanie rezultatów, zarządzanie wynikami i zarządzanie jakością. Najczęściej używane w krajach UE narzędzia dotyczące zarządzania jakością to: audyty jakości, modele samooceny, pomiary wyników, standardy obsługi, narzędzia benchmarkingu, zestawy rekomendowanych procedur. W celu przyspieszenia procesu zmiany i dokonania poprawy usług publicznych w urzędach administracji publicznej podejmowane są następujące działania:

- (1) koncentracja na rozwoju potencjału ludzkiego poprzez programy szkoleniowe na temat zarządzania jakością,
- (2) budowanie sieci współpracy jednostek administracji w celu tworzenia forum dla wymiany poglądów i interdyscyplinarnych grup roboczych,
- (3) stosowanie nowych technologii informatycznych (e-administracja) dla wymiany wiedzy, informacji i najlepszych praktyk,
- (4) ustanawianie nagród i wyróżnień w zakresie jakości dla uznawania wyróżniającej się jakości usług dla klientów.

W większości krajów UE inicjatywy w zakresie zarządzania jakością były wyraźnie związane z całościowymi programami modernizacji administracji. Były one formułowane na szczeblu centralnym poprzez np. programy poprawy produktywności i jakości w urzędach administracyjnych, opracowanie polityki jakości, planowanie wieloletniej modernizacji. Widoczne były dążenia do poprawy świadczenia usług na szczeblu lokalnym. Zjawiska te występowały głównie w krajach o zdecentralizowanej strukturze administracji i silnych tradycjach samorządności na szczeblu lokalnym.

System zarządzania jakością nie jest zbudowany tylko w oparciu o normę jakości. W praktyce organizacja, która nie korzysta z normy ISO, może posiadać lub budować własny system zarządzania jakością. Musi on uwzględniać fakt, że na jakość wpływają różne współzależne od siebie części, które można pogrupować w podsystemy. Ponadto system taki może być udokumentowany np. w postaci procedur, instrukcji lub nieudokumentowany, tj. utrwalony w wiedzy, narzędziach pracy (Hausner, 2008, s. 89–90). Urzędy, które nie wprowadziły systemów opartych o normy ISO, też posiadają systemy zarządzania. Działają zgodnie z instrukcjami kancelaryjnymi, ustawami i rozporządzeniami resortowymi.

Ten zbiór zewnętrznych przepisów determinuje przebieg procesów realizowanych w urzędach. Nie tylko administracja państwowa jest zarządzana z zewnątrz, administracja samorządowa też nie jest samodzielna. Nie może sama zmieniać większości procesów obsługi klienta, działa w oparciu o obowiązujące procedury określone przepisami prawa.

System zarządzania jakością jest: zbiorem reguł, zasad i norm postępowania, narzędziem doskonalenia jakości, dynamiczną strukturą pozwalającą na uporządkowanie organizacji, gwarantem stabilnej jakości, dobrym narzędziem edukacji, podstawą wdrożenia filozofii TQM⁵. Podstawowym celem systemu zarządzania jakością jest rzetelnie wykonywana służba publiczna dla obywateli Rzeczypospolitej Polskiej. Realizowanie tego zadania w sposób sprawny, zgodnie z potrzebami społeczeństwa i oczekiwaną wysoką jakością usług wymaga wdrożenia i przestrzegania w administracji zasad etycznych. Etyka stanowi jeden z podstawowych elementów budowy pozytywnego wizerunku jednostki administracji publicznej, a tym samym wizerunku urzędnika. System zarządzania jakością nie zawsze gwarantuje wysoką jakość usług publicznych ani też sprawne zarządzanie całą organizacją. System ten identyfikowany jest z nadmiernym wzrostem biurokracji, przestrzeganiem określonych procedur w zakresie postępowania urzędnika wykonującego usługi publiczne.

3. Funkcjonowanie systemu zarządzania jakością w administracji samorządowej – wyniki badań ankietowych

System zarządzania jakością to skoordynowane działania związane z kierowaniem organizacją i jej nadzorowaniem w celu osiągnięcia zakładanych efektów; zintegrowany jest z codzienną praktyką i innymi systemami. Wdrożenie systemu jakości ukierunkowane jest na zarządzanie poprzez planowanie celów jakościowych oraz sterowanie jakością, czyli określenie zadań, metod i środków umożliwiających jej egzekwowanie na poszczególnych etapach świadczenia usług (Władek, 2016, s. 124–125). Wyszczególnione zostały następujące etapy opracowania i wdrażania systemu zarządzania jakością:

- (1) diagnoza systemu zarządzania jakością,
- (2) organizacja projektu w zakresie zadań projakościowych,
- (3) określenie celów wdrażania systemu,
- (4) uruchomienie portalu informacyjnego wspierającego zarządzanie jakością,
- (5) identyfikacja i opis procesów,
- (6) szkolenia i stymulowanie zmiany postaw pracowników,
- (7) wdrażanie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001.

⁵ Total Quality Management – kompleksowe zarządzanie przez jakość w administracji publicznej.

Zadania w zakresie opracowywania, wprowadzania i stosowania systemu zarządzania jakością wykonuje kierownik jednostki sektora finansów publicznych. Do jego obowiązków należą m.in. opracowanie, wdrożenie i stosowanie polityki jakości w sposób przejrzysty, zrozumiały, stanowiący integralną część polityki jakości urzędu. Istotnym zadaniem pozostaje zapewnienie środków finansowych na realizację celów jakościowych w systemie, a także opracowanie i opublikowanie dokumentów systemowych.

Certyfikat jakości jest świadectwem dokumentującym zdolność urzędu do zapewniania odpowiedniego poziomu jakości świadczonych usług. W większości urzędów administracji samorządowej zakończony został proces wdrażania znormalizowanych systemów zarządzania jakością zamiast istniejących, niedoskonałych systemów jakości. Wymagania normy ISO 9001:2000 wprowadziły zmiany m.in. w zakresie planowania działań, odpowiedzialności oraz obsługi klienta.

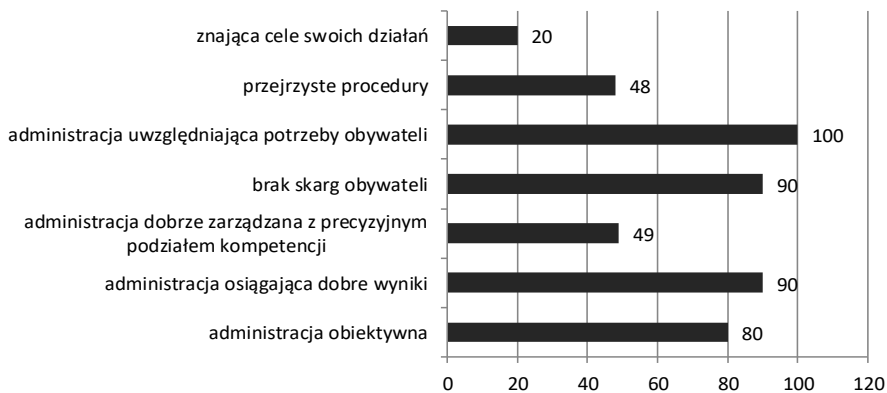
W literaturze wyszczególnionych zostało dziesięć podstawowych zasad służby publicznej wykorzystanych do oceny systemu jakości. Są to:

- (1) wyznaczanie standardów usług – jasno sprecyzowanych, monitorowanych i dostępnych publicznie,
- (2) otwartość i zapewnienie pełnej informacji o danej usłudze, jej koszcie i przewidywanych rezultatach,
- (3) konsultowanie i włączanie obecnych i potencjalnych odbiorców usług publicznych oraz wykorzystywanie ich opinii do dokonywania usprawnień,
- (4) dostępność usług dla wszystkich potencjalnych odbiorców i zapewnienie możliwości wyboru, o ile jest to możliwe,
- (5) traktowanie wszystkich odbiorców w ten sam sposób – respektowanie ich prywatności i godności, okazywanie pomocy i uprzejmości,
- (6) korygowanie popełnianych błędów szybko i efektywnie, posiadanie jasnej, upowszechnionej, łatwej w stosowaniu procedury składania skarg i zażaleń,
- (7) efektywne wykorzystywanie środków dla zapewnienia najlepszej wartości dla podatników i odbiorców,
- (8) wdrażanie innowacji i usprawnień w zakresie usług publicznych,
- (9) współpraca z innymi dostawcami dla zapewnienia, że usługi są efektywne,
- (10) zapewnienie satysfakcji użytkownika z jakości otrzymywanych usług.

Głównym celem polityki jakości w analizowanych urzędach jednostek samorządu terytorialnego jest tworzenie przyjaznego klimatu i odpowiednich warunków dla realizacji zbiorowych potrzeb wspólnoty m.in. poprzez załatwianie spraw w trybie i terminach określonych w przepisach prawa. Zadaniem kierownictwa urzędu jest także uwzględnianie potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej w programach i planach rozwojowych jednostki samorządowej. Z zasad etyki urzędniczej wynika, że obowiązkiem jest nawiązywanie relacji z klientami na zasadach partnerskich z zachowaniem służebności urzędu wobec wspólnoty lokalnej.

Wyniki badań ankietowych⁶ (Rysunek 2) wskazały, że wdrożony system zarządzania jakością wywierał pozytywny wpływ m.in. na optymalizację i standaryzację procesów decyzyjnych, poprawę poziomu kontroli i zarządzania, efektywne wykorzystanie zasobów i większą ochronę przed odpowiedzialnością prawną (mniejsza liczba pomyłek i błędów). Najważniejsze efekty wynikające z funkcjonowania systemu zarządzania jakością w urzędzie to m.in.: poprawa jakości usług publicznych, przestrzeganie zasad etyki urzędniczej, poprawa wizerunku urzędu, a także wzrost poziomu satysfakcji mieszkańców wspólnoty samorządowej.

Wyniki badań ankietowych potwierdzały pozytywne zmiany oraz poprawę sprawności funkcjonowania urzędów. System zarządzania jakością promuje administrację uwzględniającą potrzeby obywateli, co znajduje odzwierciedlenie w ograniczonej liczbie skarg kierowanych do urzędów, a dotyczących jakości i terminowości świadczonych usług publicznych. Wdrażanie tego systemu weryfikuje stosowanie podstawowych zasad postępowania administracyjnego, tj. obiektywizmu i praworządności. Tylko 10% badanych urzędów nie dostrzegło zależności pomiędzy wprowadzeniem systemu zarządzania jakością a poprawą świadczonych usług publicznych. Nie określiło kierunków dalszego doskonalenia i zmian projakościowych w urzędach. Zdecydowana mniejszość ankietowanych wskazywała, że system zarządzania jakością powoduje nadmierną biurokrację związaną z dokumentowaniem wykonywanych usług publicznych.



Rysunek 2. Korzyści wynikające z wdrożonego systemu zarządzania jakością w ankietowanych jednostkach samorządowych woj. podkarpackiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

⁶ Ankieta przeprowadzona wśród wójtów/burmistrzów wybranych 20 jednostek samorządu terytorialnego w woj. podkarpackim.

Najczęściej podawane definicje jakości w administracji publicznej to:

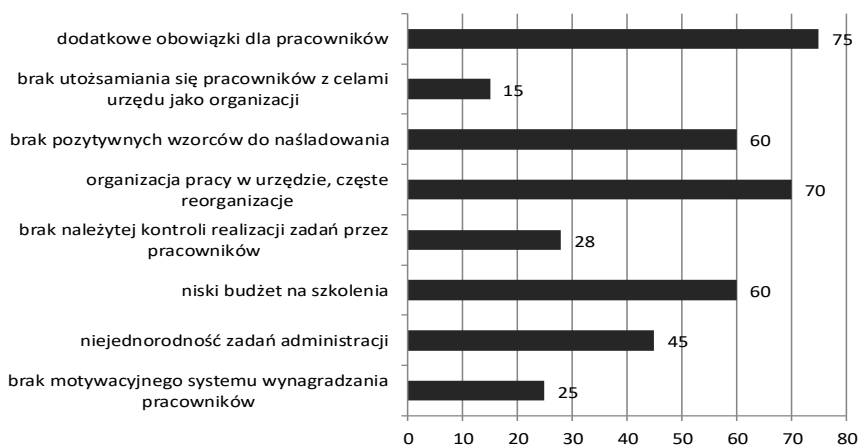
- (1) zespół cech usługi publicznej, spełniający wymogi odbiorcy,
- (2) działanie na rzecz społeczeństwa zgodnie z prawem i w poczuciu uczciwości,
- (3) wynik dobrej pracy,
- (4) osiągnięcie optymalnej relacji pomiędzy efektem zadaniowym a kosztem jego uzyskania,
- (5) określenie opisujące poziom wykonania usługi,
- (6) zbiór norm określających wymagania,
- (7) pojęcie opisujące realizację celu z punktu widzenia oczekiwań odbiorcy,
- (8) sprawne i efektywne świadczenie usług, terminowość, właściwa organizacja, standard wykonania, wysoki poziom usług.

Sprawnie działająca administracja zapewnia zadowolenie obsługiwanych klientów, a poprzez to znajduje uznanie obywatela. Sprawność administracji oznaczającą właściwe i terminowe załatwianie spraw umożliwiają przejrzysta struktura organizacyjna urzędu, jednoznaczny podział zadań i odpowiedzialności kompetentnych pracowników.

O jakości w administracji decydują głównie terminowość w załatwianiu spraw i struktura organizacyjna minimalizująca koszty działania. Najczęściej diagnozowane czynniki ograniczające wdrażanie systemów zarządzania jakością według ankietowanych pracowników samorządowych (Rysunek 3) to m.in.:

- (1) brak motywacyjnego systemu wynagradzania urzędników w powiązaniu ze zwiększonym zakresem obowiązków wynikających z procedur systemu jakości,
- (2) niski stan wiedzy pracowników na temat zarządzania jakością,
- (3) niewłaściwa organizacja pracy urzędu, częste reorganizacje oraz zmiany struktury organizacyjnej i kompetencji urzędników,
- (4) niewielki udział środków w budżecie jednostki samorządowej na szkolenia, szczególnie w zakresie jakości i zasad etyki urzędniczej,
- (5) brak utożsamiania się pracowników z celami urzędu jako organizacji.

Ankietowani wskazywali, że w najmniejszym zakresie na wdrażanie systemu zarządzania jakością w urzędach wpływał brak motywacyjnego systemu wynagradzania urzędników w powiązaniu z dodatkowymi obowiązkami wynikającymi z procedur systemu jakości. Zdecydowana większość urzędników była skłonna do zaakceptowania dodatkowych obowiązków związanych z tym procesem w przekonaniu, że urząd, w którym pracują, będzie lepiej oceniany przez osoby z zewnątrz. Pracownicy urzędu utożsamiają proces wprowadzenia systemu zarządzania jakością z dodatkowymi nowymi obowiązkami powiązаныmi ze wzrostem biurokracji. Procedury w ramach systemu jakości zobowiązują do sporządzania dodatkowych dokumentów. Istotną barierą we wdrażaniu systemu zarządzania jakością były ograniczone wydatki na szkolenia z zakresu nowoczesnych metod zarządzania, w szczególności dotyczących organizacji pracy i zasad etyki urzędniczej.



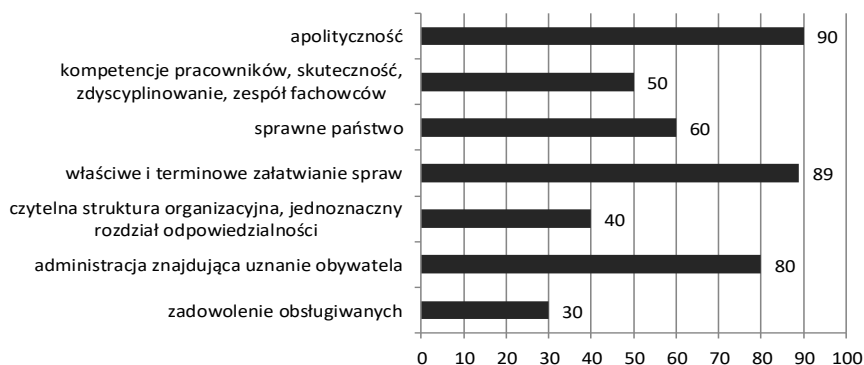
Rysunek 3. Bariery utrudniające wdrażanie systemu zarządzania jakością w ankietowanych jednostkach samorządu terytorialnego woj. podkarpackiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wyniki badań przeprowadzonych na wybranej grupie interesariuszy urzędów (Rysunek 4) wykazały, że po wdrożeniu systemu zarządzania jakością osiągnęte były wymierne efekty, tj. nastąpiła poprawa funkcjonowania urzędów na wszystkich szczeblach zarządzania. Ankietowani klienci urzędów wskazywali, że widoczne były efekty związane z funkcjonowaniem systemu zarządzania jakością. Zjawisko to wpływało na wzrost zadowolenia obsługiwanych osób, poprawę kompetencji i wiedzy pracowników, skuteczność ich działania, zdyscyplinowanie. Respondenci wskazywali głównie, że wdrożony system ogranicza zjawisko „wpływu polityki” w urzędach oraz przekłada się na właściwe i terminowe załatwianie spraw. System zarządzania jakością zobowiązał urząd do utworzenia przejrzystej struktury organizacyjnej, jednoznacznego rozdziału kompetencji wśród pracowników, co czyni administrację przyjazną dla obywatela. Wdrażane zasady systemu jakości przyczyniają się do przestrzegania zasad etyki zawodowej urzędnika samorządowego.

Rozwiązania z zakresu zarządzania jakością stanowią integralną część systemu zarządzania administracją, mającą na celu poprawę efektywności, skuteczności działania urzędów, a także zarządzania zasobami ludzkimi i wzrost zadowolenia klienta. Zmiany związane z ich wprowadzaniem wpływają na poprawę organizacji i efektywności działania administracji publicznej, w tym samorządowej. Czynnikiem sprzyjającym poprawie jakości administracji samorządowej jest wypracowany model służby cywilnej i procesy integracji z Unią Europejską. Wprowadzone metody zarządzania jakością powinny być przyjazne dla pracowników urzędu, klientów i nie powinny powodować wzrostu biurokracji. Integralnym elementem wszystkich systemów zarządzania jakością jest dokumentacja (specyfikacje, procedury). Nadrzędnym celem wdrażania systemu zarządzania jakością

w administracji publicznej jest certyfikacja, zwiększenie zadowolenia klienta z usług mu świadczonych oraz zwiększenie efektywności wykorzystania środków publicznych. Wartością dodaną jest zbudowanie pro jakościowej kultury organizacyjnej, a także likwidowanie usterek i nieprawidłowości w działaniu systemu. Wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania wpływa na poprawę jakości usług świadczonych przez polską administrację. Systemy zarządzania jakością stanowią narzędzie zmiany struktury, sposobów działania i w konsekwencji wizerunku polskiej administracji.



Rysunek 4. Ocena interesariuszy urzędu dotycząca funkcjonowania systemu zarządzania jakością w administracji samorządowej

Źródło: opracowania własne na podstawie badań ankietowych

Tryb postępowania, czyli metodyka wdrażania systemu zarządzania jakością w urzędach administracji samorządowej, rozpoczyna się od podjęcia decyzji o jego wprowadzeniu. Następną czynnością było poszukiwanie jednostki konsultingowej, która udzielała doradztwa przy budowie i wdrażaniu systemu jakości. Po podpisaniu umowy z firmą konsultingową wydawane było zarządzenie władz jednostki samorządowej o rozpoczęciu prac wdrożeniowych. Decyzję o przebiegu tego procesu poprzedzała analiza, z której sporządzany był raport zawierający ocenę organizacji urzędu, zalecenia, uwagi i opinie, które były uwzględnione podczas prac nad systemem. Następnie opracowywany był harmonogram wdrażania systemu jakości, określający etapy działania, dokonujący wyboru zespołów wdrożeniowych, audytów wewnętrznych i pełnomocnika ds. jakości i przeprowadzania szkoleń. Szkolenia obejmowały wszystkich pracowników, a ich przedmiotem było przekazanie najważniejszych informacji dotyczących wymagań modelu, definicji procesu, zasad identyfikowania, opisu, analizy i sposobów doskonalenia procesów. Kolejnym etapem, po szkoleniu, było uporządkowanie istniejącej i opracowanie nowej, wymaganej przez normę dokumentacji. Jest to okres identyfikowania, opisywania i doskonalenia oraz ustanowienia zasad nadzoru procesów. Każdy proces to zbiór określonych sposobów postępowania. Przygotowanie, realizacja i weryfikacja procesów miały na celu osiągnięcie założeń polityki jakości

urzędu. Procesy stanowiły punkt wyjścia do określenia bardziej szczegółowych procedur i instrukcji działania, opisujących schemat postępowania podczas realizacji zadań. Dla ułatwienia prac powoływany był zespół wdrożeniowy, składający się z przedstawicieli kierownictwa i najważniejszych pracowników. Podstawowe zasady, które były stosowane, to (Pająk, 2006, s. 145–146):

- (1) identyfikacja procesów uwzględniająca podstawowe zadania urzędu i sposoby ich realizacji,
- (2) uporządkowanie procesów umożliwiające przedstawienie powiązań pomiędzy nimi, ich hierarchii z wyszczególnieniem procesów głównych, operacyjnych.

Procesy główne obejmują podstawowe zadania urzędu wynikające z przepisów obowiązującego prawa, natomiast procesy operacyjne stanowią elementy procesów głównych, bezpośrednio związanych z realizacją usług publicznych. W grupie procesów wspomagających wymienione zostały czynności zabezpieczające niezbędne zasoby i zarządzanie systemem jakości, pośrednio związane z realizacją usług (Batko, 2009, s. 150–154).

Procesy przedstawiane były w postaci diagramów postępowania (algorytmów) typu liniowego lub rozwiniętego. Diagramy przedstawiają wzajemne powiązania i następstwo czynności oraz ich przyporządkowanie realizatorom. Diagramy te poddaje się analizie dotyczącej poszczególnych czynności, która uwzględnia między innymi takie elementy, jak: sekwencja działań, osoby i komórki je realizujące, zasoby niezbędne do ich realizacji oraz liczba i usytuowanie punktów decyzyjnych. W skład dokumentacji opisującej funkcjonowanie procesów w urzędzie wchodzi:

- (1) księga jakości,
- (2) procedury wraz z wykorzystywanymi w nich formularzami: systemowe (wymagane przez normę), operacyjne (opis zasad realizacji postępowania),
- (3) instrukcje,
- (4) akty normatywne wewnętrzne, tj. stosowne uchwały rady, zarządzenia kierownika urzędu.

Zgodnie z wymaganiami normy konieczne jest ustalenie zasad nadzorowania dokumentacji urzędu. Procedury są wydawane zarządzeniem kierownika urzędu i podlegają ciągłym zmianom, w miarę jak zmieniają się okoliczności spraw i same sprawy. Najważniejszym zadaniem jest określenie mierników dla poszczególnych procesów i komórek organizacyjnych, pozwalających ustalić skuteczność realizowanych działań. Ustala się parametry poszczególnych procesów (usług) realizowanych w komórkach organizacyjnych, które należy mierzyć, grupując je w trzy obszary:

- (1) produktowy – dotyczący głównych cech wykonywanych usług (stosunek liczby dobrych do złych),
- (2) procesowy – dotyczący kontroli procesu realizacji usługi – mierniki wewnętrzne efektywności (czas realizacji, koszty, liczba spraw),
- (3) satysfakcji – dotyczące reakcji klienta na usługi.

Mierniki te dotyczą trzech podstawowych kategorii: jakość, czas i koszty. Definicja mierników określa: efekt (na czym zależy klientowi), zużycie zasobów,

cele organizacji (jakie są preferencje kierownictwa), realizację procesu (jakie są preferencje i cele wykonawcy). Standardy traktowane są jako zbiór wartości parametrów charakteryzujących daną usługę. Zwykle prezentowane są klientom urzędu w formie rozbudowanych wniosków lub kart zawierających podstawowe informacje na temat: sposobu, terminu i warunków realizacji spraw.

Wraz z wdrażaniem systemu jakości przeprowadza się reorganizację w urzędzie, zmianę struktury organizacyjnej i regulaminu oraz określa wartość i cele dla poszczególnych komórek, a następnie opracowuje się politykę jakości wraz z mierzalnymi celami jakościowymi, które podlegają ciągłym usprawnieniom. Po udokumentowaniu systemu zarządzania jakością w księdze jakości przystępuje się do przeprowadzenia audytów wewnętrznych i zewnętrznych, których celem jest sprawdzenie, czy urząd opracował i wdrożył wymagane normą dokumenty systemu. Podczas audytów dokonywana jest ocena zgodności realizowanych zadań z przepisami prawnymi i zasadami normy oraz przyjętymi do systemu procedurami. Audyty wewnętrzne przeprowadzane są przez przygotowanych pracowników urzędu, a w przypadku audytu przedcertyfikacyjnego system analizowany jest przez niezależnych audytorów jednostki konsultingowej. W razie stwierdzenia niezgodności podejmowane są działania korygujące, natomiast brak niezgodności podczas audytu przedcertyfikacyjnego upoważnia do wystąpienia o certyfikację. Wówczas dokonuje się wyboru jednostki upoważnionej do nadawania certyfikatów jakości, która przeprowadza audyt certyfikujący i potwierdza spełnienie wymagań normy przyznaniem certyfikatu. Certyfikat jakości jest świadectwem potwierdzającym zdolność urzędu do zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości świadczonych usług (Batko, 2009, s. 134–136).

4. Podsumowanie

Zmiany w funkcjonowaniu administracji samorządowej w Polsce, w tym przede wszystkim konieczność wdrażania nowoczesnych metod zarządzania jakością usług publicznych (w tym konieczność ich monitorowania), wynikają z takich przesłanek, jak: globalizacja gospodarek, znaczący wzrost wykorzystania technologii przez społeczeństwa i organizacje, organizacyjna presja podwyższania efektywności, a także rosnąca świadomość konieczności orientacji na klienta-obywatela w świadczeniu usług publicznych. Menedżerowie w sektorze publicznym są obecnie pod stałą presją poprawy funkcjonowania swoich organizacji w obszarze zwiększania wydajności, skuteczności, terminowości oraz jakości usług. Tworzy się wręcz swoista kultura ciągłej poprawy instytucji publicznej, z wykorzystaniem metod i narzędzi zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym. Do praktyki zarządzania w sektorze publicznym wkroczyła m.in. koncepcja poprawy jakości i monitorowania usług za pomocą różnych technik i wskaźników, która może wspomóc lokalne władze w doskonaleniu poziomu świadczonych usług. Zdiagnozowana ocena systemu zarządzania jakością w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego woj. podkarpackiego wskazywała, że system opar-

ty na wymaganiach normy ISO 9001-2000 pozwala na odejście od sztywnego kierowania poszczególnymi komórkami na rzecz zarządzania procesami, jakie są w organizacji realizowane. Podejście takie umożliwiało dostosowanie działalności urzędów do wymagań klientów, a tym samym wpływało na poprawę obsługi obywateli w wykonywaniu czynności administracyjnych. System zarządzania jakością zobowiązał urząd do utworzenia przejrzystej struktury organizacyjnej, jednoznacznego rozdziału zadań wśród pracowników, co uczyniło administrację przyjazną dla obywatela. System zarządzania jakością przyczynił się do przestrzegania zasad etyki zawodowej urzędnika samorządowego.

Bibliografia

- Batko, R. (2009). *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bugdół, M. (2011). *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Hausner, J. (2008). *Zarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Izdebski, J. & Wrzosek, S. (2009). Rola nauki administracji w identyfikowaniu patologii w organizacji i funkcjonowaniu administracji publicznej. W: P. J. Suwaj, D. R. Kijowski (red.), *Patologie w administracji publicznej* (s. 806–814). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Klamut, M. (2010). Uwarunkowania podnoszenia konkurencyjności regionów w Polsce. W: W. Kosiedowski (red.), *Konkurencyjność gospodarcza regionu w warunkach nowego ustroju terytorialno-administracyjnego*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 20 grudnia 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks postępowania administracyjnego. Dz.U. z 2020, poz. 256.
- Piekara, A. (2010). *Jakość administracji w Polsce. Zarys współczesnej problematyki*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Władek, Z. (2016). *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej. Zarys wykładu*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Editorial Guidelines for Authors

The Editorial Board of the *Annales. Ethics in Economic Life* recommends preparing papers according to the Publication Manual of the American Psychological Association (APA), 6th edition.

Some of the most important of them are presented below:

1. **Papers** are typically between **12 to 20 pages**, which is approximately 20 000–40 000 characters (with spaces).
2. **The abstract** for a paper should be included presenting the thesis/hypothesis, the research methods and the main conclusions.

The **keywords** (up to 5) and Journal of Economic Literature (JEL) classification codes should be also included in the text.

3. All papers should be written according to the format:
 - 30 lines per page,
 - Times New Roman font, 12 pt
 - 1.5 line spacing (footnotes 10 pt, single line spacing),
 - all margins at 2.5 cm
4. Papers should be submitted *via* email to the address: **annaes@uni.lodz.pl**.
Papers should be in *doc*, *docx* or *rtf* format.
5. The paper should be divided into sections numbered with Arabic numerals.
6. Footnotes should be numbered with Arabic numerals. Footnote numbers should be in superscript, without parenthesis or dots.
7. A reference to **an article**:

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (year). Title of article. *Title of Periodical*, xx(yy), pp–pp.

Please, include a DOI (Digital Object Identifier) if the journal lists one.

A reference to a book:

Author, A. A. (year). *Title of work*. Location: Publisher.
Author, A. A. (year). *Title of work* (T. T. Translator, Trans.).
Location: Publisher.
Author, A. A. (year). *Title of work*. Retrieved from
<http://www.xxxxxxx>
Author, A. A. (year). *Title of work*. doi:xxxxx
Editor, A. A. (Ed.). (year). *Title of work*. Location: Publisher.

A reference to a book chapter:

Author, A. A., & Author, B. B. (year). Title of chapter. In A. Editor,
B. Editor, & C. Editor (Eds.), *Title of book* (pp. xxx–xxx). Location:
Publisher.

An electronic version of a book:

Author, A. A. (year). *Title of work* [format of a book, i.e. Adobe
Digital Editions version, Kindle version, etc].
doi:xx.xxxx/xxxxxxxxxxxxx
Author, A. A. (year). Title of work. In A. Editor (Ed. & Trans.),
Title of work (Vol. xx, pp–pp). Retrieved from
<http://books.google.com/books> (Original work published 1956)

14. All terms or quotations from Latin or other foreign languages should be written in italics.
15. **All graphs, tables and figures should be submitted in separate files** and marked with a proper number and reference to the text.

The journal is printed in greyscale, thus all the graphical objects should be prepared in the greyscale as well (with a proper contrast and textures).

16. **A list of references in alphabetical order should be added at the end of the paper.**

We kindly ask you to respect the guidelines, since it is a precondition of forwarding an article for the reviewing procedure.

Wskazówki dla autorów

Redakcja *Annales. Etyka w życiu Gospodarczym* zwraca się o przygotowywanie wszystkich nadsyłanych artykułów zgodnie z zasadami przedstawionymi w *Publication Manual of the American Psychological Association* (APA), wyd. 6.

Najistotniejsze wskazówki są następujące:

1. **Objętość** nadsyłanych artykułów wynosi zwykle **od 12 do 20 stron** (około 20 000–40 000 znaków ze spacjami).
2. Do tekstów w języku polskim należy dołączyć **abstract w języku angielskim** wraz ze **słowami kluczowymi** (nie więcej niż 5) i **kodami** stosowanymi w “Journal of Economic Literature” (JEL).

Abstrakt powinien zawierać **główną tezę/hipotezę, wskazanie metod badawczych oraz najważniejsze wnioski z przeprowadzonych badań.**

3. Składane teksty należy formatować wedle schematu:
 - ok. 30 linii na stronę,
 - czcionka Times New Roman, rozmiar 12 pt
 - interlinia 1.5 wiersza (w przypisach 10 pt, pojedyncza interlinia),
 - marginesy po 2,5 cm z każdej ze stron
4. Teksty należy nadsyłać na adres **annales@uni.lodz.pl**.
Prosimy o nadsyłanie tekstów w formatach *doc*, *docx* lub *rtf*.
5. Prosimy o dzielenie tekstu śródtytułami (z arabską numeracją od lewego marginesu).
6. Odwołania do literatury powinny być zamieszczane w tekście głównym, w nawiasach, wg formatu: (Autor, rok wydania, s. numer strony).
7. Przypisy numerujemy w sposób ciągły. Numery przypisów należy umieszczać we frakcji górnej, bez nawiasów lub kropek.
8. Odwołanie bibliograficzne do **artykułu**:
Autor, A. A., Autor, B. B., & Autor, C. C. (rok). Tytuł artykułu.
Nazwa periodyku, xx(yy), ss–ss.
Przy korzystaniu z wersji elektronicznych prosimy dodawać numery DOI (Digital Object Identifier).

Odwołanie bibliograficzne do książki:

Autor, A. A. (rok). *Tytuł pracy*. Miejsce wydania: Wydawnictwo.

Autor, A. A. (rok). *Tytuł pracy* (T. T. Tłumacz, tłum.). Miejsce wydania: Wydawnictwo.

Autor, A. A. (rok). *Tytuł pracy*. <http://www.xxxxxxx>

Autor, A. A. (rok). *Tytuł pracy*. doi:xxxxx

Redaktor, A. A. (red.). (rok). *Tytuł pracy*. Miejsce wydania: Wydawnictwo.

Odwołanie bibliograficzne do rozdziału książki:

Autor, A. A., & Autor, B. B. (rok). Tytuł rozdziału.

W: A. A. Redaktor, B. B. Redaktor, & C. C. Redaktor (red.), *Tytuł książki* (ss. xxx–xxx). Miejsce wydania: Wydawnictwo.

Odwołanie bibliograficzne do wersji elektronicznej książki:

Autor, A. A. (rok). *Tytuł książki* [format, n.p. Adobe Digital Editions version, Kindle version, etc]. doi:xx.xxxx/xxxxxxxxxxxx

Autor, A. A. (rok). Tytuł książki. W: A. A. Redaktor (red. & tłum.), *Tytuł książki* (Vol. xx, ss–ss). <http://books.google.com/books> (praca opublikowana po raz pierwszy w 1956 r.)

17. Określenia i cytaty w językach obcych (niezależnie od języka) należy pisać kursywą.
18. **Wszystkie wykresy, rysunki i tabele prosimy przesyłać w osobnych plikach** zaznaczając w tekście miejsce ich wstawienia. **Czasopismo jest drukowane w odcieniach szarości**, co należy uwzględnić przygotowując wszystkie wskazane elementy graficzne (odpowiedni kontrast i zróżnicowanie odcieni/tekstur).
19. Do artykułu prosimy **dołączyć zestawienie wszystkich publikacji i źródeł przywoływanych w tekście (bibliografię)**.

Uprzejmie prosimy o przestrzeganie w/w wskazówek dla autorów, gdyż jest to warunkiem skierowania artykułu do recenzji i druku.

Procedure for reviewing

To ensure honest and unbiased assessment of papers submitted to the Editorial Board of the 'Annales. Ethics in Economic Life' / 'Annales. Etyka w życiu gospodarczym', they are evaluated according to the review procedure recommended by the Ministry of Science and Higher Education in Poland.

All the papers are assessed by two independent reviewers who are not affiliated with the research centres of the authors. The evaluation is carried out in accordance with the procedure of double anonymity of the reviewer and the author of the article (double-blind review process). In cases of papers written in a foreign language, at least one of the reviewers is affiliated to a research centre located in a country other than that from which the author comes.

The reviews are provided in writing. The reviewer concludes categorically whether an article is ready for publishing, ought to be corrected or should be rejected. On the basis of the reviews the Editorial Board takes a decision to publish, reject or send the paper back to the author to make necessary corrections.

The authors can reply to the reviews. These replies are considered by the Editorial Board.

The review form can be downloaded from:
www.annalesonline.uni.lodz.pl/pliki/review_form.pdf.

Procedura recenzji

W celu zapewnienia miarodajnej i rzetelnej oceny tekstów składanych do publikacji w czasopiśmie „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” teksty te podlegają recenzji.

Do oceny każdego z artykułów redakcja powołuje dwóch niezależnych recenzentów spoza macierzystej jednostki autora z zachowaniem procedury podwójnej anonimowości (ang. *double-blind review process*). W przypadku artykułów w języku obcym co najmniej jeden z recenzentów jest afiliowany w instytucji naukowej mającej siedzibę w innym państwie niż kraj pochodzenia autora publikacji.

Recenzje mają formę pisemną i zawierają jednoznaczny wniosek recenzenta dotyczący dopuszczenia artykułu do publikacji lub jego odrzucenia. Na podstawie uzyskanych ocen Redakcja podejmuje decyzję o odrzuceniu, przyjęciu albo odesłaniu publikacji do Autora w celu naniesienia poprawek.

Autorzy mają możliwość udzielenia odpowiedzi na recenzje. Odpowiedzi te przyjmuje i rozpatruje Redakcja.

Formularz recenzji można pobrać ze strony:
www.annalesonline.uni.lodz.pl/pliki/recenzja_wzor.pdf.

