

Turkusowy uniwersytet, szansa czy utopia?

Andrzej Blikle

24 kwietnia 2021

Niniejszy esej został przygotowany jako materiał uzupełniający moje wystąpienie z 22 kwietnia 2021 r. w ramach seminarium „Co się dzieje z uniwersytetem?” zainicjowanym przez prof. Annę Gizę-Poleszczuk, prof. Jerzego Hausnera, dr Łukasza Stankiewicza i przeze mnie. Stanowi swobodną kompilację wypowiedzi różnych autorów, a w tym i moich własnych już wcześniej opublikowanych. W tej sytuacji z pewnością odrzuciłyby go wszystkie algorytmy tropiące plagiaty. Na szczęście jestem już w takim wieku, że mogę się tym nie przejmować.

Streszczenie

Problemy, które trapią dzisiejszy świat akademicki, i to nie tylko w Polsce, w świecie biznesu są znane i opisywane od wczesnych lat 1980. w pracach Edwardsa Deminga, Petera Drückera oraz ich następców. Wszystkie one wiążą się ze zjawiskiem tzw. „systemów motywacyjnych”, które polegają na parametrycznej ocenie jakości pracy i wiążącym się z nią systemem nagród i kar. Ten paradygmat zarządczy znany jest też jako *kij i marchewka*.

Jak wykazano w wielu badaniach naukowych, a także na tysiącach przykładów różnego rodzaju organizacji, a w tym i firm, metoda kija i marchewki prowadzi do efektów odwrotnych do oczekiwanych. Z jednej strony zachęca — a niekiedy wprost zmusza — pracowników do oszustw, z drugiej — czyni spustoszenie w życiu psychicznym ludzi, powodując ich wypalenie i zgorzknienie. W wyniku takiej sytuacji firma otrzymuje najgorszą możliwą pracę, a pracownik — zmarnowane życie.

Mój esej podzieliłem na cztery (nierówne) części. W pierwszym opisuję paradygmat kija i marchewki w biznesie, w drugiej — w świecie akademickim. Trzecią poświęcam rozwiązaniom alternatywnym wdrażanym dziś zarówno w firmach jak i organizacjach niegospodarczych (np. szkołach), a nawet w wojsku. Te metody znane są już od wielu lat pod różnymi nazwami, takimi jak motywacja godnościowa, holakracja, dobrostan (wellbeing), a ostatnio — samoorganizacja turkusowa. W ostatniej części zastanawiam się, co z tych metod i w jaki sposób można by przenieść do świata nauki i dydaktyki akademickiej. Tu jednak świadomie powstrzymuję się od proponowania gotowych rozwiązań, bo one powinny zostać wypracowane przez środowiska akademickie, a także każde z uwzględnieniem specyfiki konkretnego środowiska. Turkus to nie jest standard, tak jak ISO, który można by wdrożyć wszędzie według jednego wzorca. To raczej garnitur szyty na miarę i potrzebę każdej konkretnej organizacji. To filozofia, cywilizacja oraz stan ducha.

Podziękowanie

Bardzo dziękuję państwu Ewie Teleżyńskiej-Sawickiej i Pawłowi Sawickiemu, którzy przeczytali mój esej i wnieśli do niego cenne uwagi.

Spis treści

SPIS TREŚCI	2
1 OD BIZNESU WZIĘLIŚMY TO, CO NAJGORSZE	3
1.1 JAK DO TEGO DOSZŁO?	3
1.2 NIEWOLNICZY PARADYGMAT KIJA I MARCHEWKI	5
1.3 GRY WOJENNE	10
1.4 KTO MOŻE WYGRAĆ GRĘ WOJENNĄ?	12
1.5 KTO PRZEGRYWA GRĘ WOJENNĄ?	13
2 TARGETOWANA NAUKA	14
2.1 GRA W ALGORYTM.....	14
2.2 KONFERENCJE „NAUKAWE”.....	15
2.3 PIĘĆ MITÓW NA TEMAT EWALUACJI BADAŃ NAUKOWYCH	16
2.4 USTALMY KIERUNEK NASZEJ DROGI.....	18
2.5 JAK CHRONIĆ MŁODYCH NAUKOWCÓW PRZED NIEETYCZNYMI ZACHOWANIAM I W NAUCE?	19
2.6 EPIDEMIA ZŁEGO STANU PSYCHICZNEGO KADRY NAUKOWEJ NA ANGIELSKICH UNIWERSYTETACH	19
2.7 GDY GWAŁT SIĘ GWAŁTEM ODCISKA.....	20
3 TURKUSY I B-CORPY	20
3.1 CZY ZYSK MUSI BYĆ GŁÓWNYM CELEM FIRMY?.....	20
3.2 CZYM SĄ ORGANIZACJE TURKUSOWE?	21
4 NOWA ACADEMIA — ALE JAK?	25
5 BIBLIOGRAFIA	28

1 Od biznesu wzięliśmy to, co najgorsze

Niniejszy rozdział oparłem przede wszystkim na tekstach z mojej książki „Doktryna jakości” [2]

1.1 Jak do tego doszło?

Od biznesu wzięliśmy nie tylko to, co najgorsze, ale też i wtedy, gdy on już się z tego wycofywał¹.

24 lipca 1980 roku Edwards Deming (1900-1993) wygłosił w telewizji NBC swoje słynne przesłanie pt. „Jeżeli mogą Japończycy, to dlaczego nie możemy my?”. W ciągu dwudziestu minut nakreślił podstawowe zasady nowego stylu zarządzania, którego nauczał w Japonii od roku 1950, i który uczynił ją w końcu XX w. jedną z pierwszych potęg gospodarczych świata. W roku 1960 za swoje zasługi dla gospodarki japońskiej otrzymał od cesarza Hirohito Order Świętego Skarbu Drugiego Stopnia, a roku 1988 Medal of Technology od Prezydenta Stanów Zjednoczonych.

Metoda Deminga, znana od ponad pół wieku jako Zarządzanie Kompleksową Jakością (ang. Total Quality Management; TQM), to, w największym skrócie, stałe doskonalenie wszystkiego, przez wszystkich i nieustannie. A w tym, co najistotniejsze — doskonalenie się ludzi. Jednak nie przez system ocen, nagród i kar, a przez budowanie głębokiego wewnętrznego zaangażowania. Oto co pisał Deming na ten temat w roku 1982 w rozdziale zatytułowanym *Ewaluacja osiągnięć, oceny merytoryczne lub przeglądy roczne* ([4] str. 101):

Wiele amerykańskich firm posługuje się systemami, w których menedżerowie lub pracownicy działów badawczych otrzymują od swoich przełożonych oceny roczne. Takie systemy stosują też niektóre instytucje rządowe. Zarządzanie przez cele i przez liczby prowadzi do tego samego zła. Jak zasugerował ktoś w Niemczech, właściwszą nazwą byłoby zarządzanie przez strach. Ich efekt jest zawsze dewastujący:

Karmi wydajność krótkoterminową, niszczy długoterminowe planowanie, buduje strach, niszczy pracę zespołową, karmi rywalizację i politykowanie.

Pozostawia ludzi zgorzkniałymi, zdruzgotanymi, poobijanymi, opuszczonymi, przygnębionymi, niektórych nawet w depresji, niezdolnych do pracy całe tygodnie po otrzymaniu oceny, niezdolnymi do zrozumienia, dlaczego są gorsi. Jest nieuczciwe, ponieważ przypisuje ludziom różnice, za które może być odpowiedzialny układ, w jakim przyszło im pracować (tłumaczenie własne)².

¹ Korporacyjne zarządzanie uczelniami (New Public Management) zaczęto wprowadzać w początku dekady lat 1990, co natychmiast zmaterializowało się w postaci sparametryzowanych systemów ocen przekładających się na wynagrodzenia i etaty.

² W oryginale: **Evaluation of performance, merit rating, or annual review**. Many companies in America have systems by which everyone in management or in research receives from his superior a rating every year. Some government agencies have a similar system. Management by objectives leads to the same evil. Management by the numbers likewise. Management by fear would be a better name, someone in Germany suggested. The effect is devastating:

It nourishes short-term performance, annihilates long-term planning, builds fear, demolishes teamwork, nourishes rivalry and politics.

It leaves people bitter, crushed, bruised, battered, desolate, despondent, dejected, feeling inferior, some even depressed, unfit for work for weeks after receipt of rating, unable to comprehend why they are inferior. It is unfair, as it describes the people in group differences that may be caused totally by the system that they work in.

Od tamtych dawnych lat metody Deminga, podjęte po nim przez wielu autorów i praktyków zarządzania, są już dobrze znane na świecie, choć nie do końca powszechne. Z tego powodu dzisiejszy świat biznesu można z grubsza podzielić na dwa obszary: ten, który jeszcze jest, i ten który już jest.

Pierwszy — to świat poleceń, nadzoru i ocen oraz nieodłącznych kar i nagród. W tym świecie nieliczna grupa decydentów zarządza licznymi wykonawcami. Taki styl organizowania pracy miał sens na początku XIX wieku, gdy zubożali rolnicy stawali przy pierwszych liniach produkcyjnych w Europie i w obu Amerykach. Idea tych linii, przypisywana Winslowowi Taylorowi (1856-1915), polegała z grubsza na podziale każdej złożonej czynności na czynności proste, które następnie przydzielano poszczególnym robotnikom. Każdy miał wykonywać tylko jedną czynność. Liczyła się powtarzalność, a nie innowacyjność. Wtedy to ukuto sentencję, którą przypisywano Taylorowi: *Gdy przychodzisz do pracy, mózgownicę zostaw w szatni. Nie będzie ci potrzebna.*

Jednakże, dzięki *taylorowskiej rewolucji*, jak ją później nazywano, produktywność w krajach rozwiniętych podwajała się średnio co 18 lat, by w latach 90. XX w. osiągnąć ponad 50-krotny wzrost ([4], str. 34). Na początku tej epoki o przewadze konkurencyjnej decydowała wydajność. Wraz jednak ze wzrostem wydajności i jej wyrównywaniem się pomiędzy firmami, ważniejsza stawała się jakość. Ten okres nazywamy też *rewolucją demingowską*, a jej początek datuje się na pierwsze lata po II wojnie światowej. Niesie ona nie tylko ideę demingowskiej *gospodarki jakości*, ale też i druckerowskiej *gospodarki wiedzy*³. O przewadze konkurencyjności przedsiębiorstw decyduje umiejętność zarządzania jakością, co oznacza ustawiczne doskonalenie całej firmy oraz umiejętność zarządzania wiedzą, czyli ciągłe jej pozyskiwanie, rozwijanie i upowszechnianie.

W świecie post-taylorowskim „pozostawianie mózgownicy w szatni” nie tylko traci wszelki sens, ale wręcz staje się poważnym hamulcem rozwoju firm i gospodarek. Paradygmat decydentów i wykonawców zaczyna więc ustępować pola paradygmatowi *decydujących wykonawców*. Decyzje podejmują ci, którzy będą je później wykonywali (zarządzanie partycypacyjne). W takim świecie rolę liderów przestaje być sprawowanie nadzoru, a staje się udzielanie wsparcia w obszarze swojej kompetencji. Liderami stają się nie ci, których ktoś postawił na szczycie hierarchii, ale ci, do których inni przychodzą z prośbą o radę i wsparcie. Rodzą się takie idee jak *organizacja dobrostanu* (wellbeing organization), *holokracja*, *zwinne zarządzanie* (agile management), *turkusowa samoorganizacja* (teal self-organization), czy też *firmy dobra wspólnego* (benefit corporations). Wspólnym mianownikiem tych wszystkich paradygmatów jest sprawianie, by ludzie przychodzący do pracy mieli poczucie wypełniania misji ważnej nie tylko dla nich, ale też dla świata; aby praca nadawała sens ich życiu, a jej efekty wykraczały poza proste dostarczanie korzyści. Znika też podział na decydentów i wykonawców, a skoro tak, to nie ma również oceniających. Monitorowanie skuteczności nie służy przyznawaniu nagród i wymierzaniu kar, ale wyznaczaniu kierunków działania.

To wszystko można by uważać za utopię, gdyby nie to, że już się tak dzieje — również w Polsce. Liczba zwolenników i praktyków tego nowego świata stale rośnie. Nie prowadzę w tym obszarze badań, ale staram się uczyć tych idei mniej więcej od roku 1997, gdy zacząłem je wdrażać w mojej rodzinnej firmie. Na początku nie było łatwo. Ludzie pukali się w czoło i nie chcieli mnie słuchać. Z czasem jednak obserwowałem coraz większe zainteresowanie tym tematem, a od kilku lat praktycznie po każdym moim wykładzie czy prelekcji, ktoś mi mówi, że tak już żyje i pracuje. Sądząc po liczności tych wypowiedzi oceniam, że podobnie myślących

³ Peter Drucker 1909-2005.

organizacji — bo nie tylko firm, ale również innych organizacji, np. szkół⁴ — jest w Polsce dobrze ponad tysiąc. To oczywiście tylko ułamek procenta wszystkich organizacji, ale też wystarczająca ich liczba, aby było skąd brać przykład i wyciągać wnioski. A wnioski są takie, że ludzie wolni i szczęśliwi pracują lepiej, a uskrzydleni góry przeniosą i nie trzeba ich przy tym przenoszeniu pilnować. Wystarczy ich wspierać.

Aby pokazać, jak widzę na przedstawionym tle problemy dzisiejszych uczelni wyższych, zacznę od opisu tych paradygmatów pracy w świecie biznesu, które już co prawda odchodzą do historii, ale nadal jeszcze dominują. Postaram się też wskazać, jakie niosą konsekwencje.

1.2 Niewolniczy paradygmat kija i marchewki

Kij i marchewka to oczywiście narzędzia przymusu, w naturalny więc sposób były i są nadal stosowane wobec niewolników. Dlaczego jednak tak wiele firm i innego rodzaju organizacji stosuje je wobec, zdawałoby się, ludzi wolnych?

Oczywiście w tych wszystkich organizacjach o kiju i marchewce mówi się jedynie z pewnym przymrużeniem oka. Na poważnie natomiast traktuje się i szeroko stosuje tzw. „systemy motywacyjne”, a to właśnie nic innego jak kij i marchewka. Na dodatek, co postaram się zaraz wyjaśnić, to dwie strony tej samej monety.

Wielu menedżerów głęboko wierzy, że aby ludzie dobrze pracowali, trzeba ich „motywować”, to znaczy umiejętnie nagradzać i karać. Wynika to z przekonania, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi. Oczywiście my jesteśmy inni, ale ludzie... każdy wie. A skoro tacy są, to do pracy trzeba ich zaganiać kijem i marchewką. Menedżerowie, którzy uważają się za światlejszych, czasami mówią, że wystarczy marchewka. Ale bez marchewki to już na pewno nikt nie będzie pracował. Bo dlaczego miałby pracować? Z własnej woli? Marchewka idzie więc w ruch, a do tego dołącza się równie niepostrzeżenie co nieodmiennie — kij.

Aby zająć się analizą obu tych „narzędzi motywowania”, zacznę od podania ich określeń. Mimo że brzmią one nieco humorystycznie, są istotne dla dalszych rozważań, gdyż pozwolą mi sformułować tezę, że nie każda nagroda jest marchewką i nie każda kara jest kijem.

Kijem nazywamy każde takie niemiłe działanie, które jest z góry zapowiedziane i podejmowane przez kogoś silniejszego od nas w celu zmiany naszego zachowania. Istotą kija jest fakt, że silniejszy ma go w ręku i może nam nim przyłożyć (bądź nie).

Marchewką nazywamy każde takie miłe działanie, które jest z góry zapowiedziane i podejmowane przez kogoś silniejszego od nas w celu zmiany naszego zachowania. Istotą marchewki jest fakt, że silniejszy ma ją w ręku i może nam ją dać (bądź nie).

Zwróćmy uwagę na podobieństwo obu definicji. W zasadzie różnią się tylko jednym szczegółem: marchewka jest miła, a kij jest niemiły. Reszta jest taka sama. Oba narzędzia służą do wymuszania działań za pomocą tzw. *motywacji zewnętrznej* (*extrinsic motivation*), a więc nie wynikającej z naszego wewnętrznego zaangażowania (*intrinsic motivation*). Oto typowe przykłady marchewek i kijów (Tab. 1):

⁴ Czytelnika zainteresowanego polskimi szkołami turkusowymi zachęcam do obejrzenia nagrania video z jednego z moich konwersatoriów poświęconych temu tematowi: <https://www.moznainaczej.com.pl/panel-szkol-turkusowych-19-04-2018>

Marchewki	Kije
<ul style="list-style-type: none"> • wypłacenie premii • nagroda dla nauczyciela • awans na wyższe stanowisko • zwolnienie z przymusowej pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • pozbawienie premii • brak nagrody dla nauczyciela • pozbawienie możliwości awansu • nakazanie przymusowej pracy

Tab. 1 Przykłady typowych marchewek i kijów

Jak widzimy, z każdą z tych marchewek wiąże się kij w postaci pozbawienia marchewki, a z każdym kijem — marchewka w postaci uniknięcia kija. Są to zresztą sytuacje typowe.

Na przykład w wielu polskich szkołach na koniec roku szkolnego wyróżniający się nauczyciele otrzymują nagrody. Ci, którzy ich nie otrzymują, czują się napiętnowani. Jest to dla nich tym boleśniesz, że nagrody są wręczane publicznie na uroczystości zakończenia roku, a więc w obecności uczniów i rodziców. W rezultacie źle się czują również ci, którzy nagrody otrzymują. Ta marchewka działa więc przede wszystkim jako kij.

Może być też na odwrót. Obserwowałem z bliska pewnego prezesa, który pierwszego dnia swojej pracy powiedział podległym mu pracownikom, że są nic niewarci, więc połowę z nich będzie musiał zwolnić (wyraził to dosadniej). I zaczął zwalniać — rzecz jasna w pierwszym rzędzie niepokornych — a ludzie nie wiedzieli, kiedy przestanie. Każdy przeżyty tydzień działał jak marchewka. Po pół roku człowiek ten kompletnie zniszczył firmę i ostatecznie sam został zwolniony, ale firma nigdy już się nie podniosła, gdyż następnii prezesi działali podobnie.

Te i inne przykłady pozwalają na sformułowanie twierdzenia, które na własny użytek nazwał *Prawem Marchewki*.

Każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij.

Dowód tego prawa jest niezwykle prosty. Przecież całą istotą i siłą marchewki jest właśnie to, że można jej nie dać. Marchewka, której nie można nie dać, a więc którą zawsze trzeba dać bez względu na okoliczności, nie byłaby już marchewką. Byłaby wyrazem uznania, sympatii, przyjaźni, solidarności, ale nie marchewką!

Marchewka to nagroda, którą pokazujemy komuś słabszemu od nas, wygłaszając taki oto „komunikat marchewkowy”:

Widzisz, tu jest marchewka. Mam ją i mógłbym ci ją obiecać z góry, ale wtedy ty nie wykonasz swojej pracy. A dlaczego nie wykonasz, mimo że w umowie o pracę zobowiązałeś się do tego? A dlatego, że jesteś leniwy i nieuczciwy. Dam ci ją więc dopiero, jak się postarasz.

Oczywiście nie zawsze wygłaszamy komunikat w taki właśnie sposób, jest to jednak dołądnie to, co mamy na myśli, mówiąc o „narzędziach motywacyjnych”.

Skoro marchewka i kij to w gruncie rzeczy jedno i to samo narzędzie, tylko za każdym razem inaczej nazwane, w dalszej części mojego tekstu będę się niekiedy posługiwał pojęciem *marchewkija* na określenie obu postaci tego samego narzędzia.

Marchewkij stanowi typowe „narzędzie motywacyjne” stosowane przez wiele firm, instytucji, a także — niestety — przez rodziców wobec dzieci⁵. Często słyszy się opinię, że umiejętnie

⁵ Rodzicom polecam książkę Alfiego Kohna [8] *Wychowanie bez kar i nagród. Rodzicielstwo bezwarunkowe*.

stosowanie kar i nagród (czytaj: marchewkija) stanowi klucz do skutecznego motywowania ludzi. Nic bardziej mylnego. Jak udowadnia amerykański psycholog społeczny, Alfie Kohn [8]:

*Zarówno kary jak i nagrody (marchewkij)
stanowią w każdej sytuacji
czynnik silnie demotywujący do podejmowania działań.*

Bardzo istotne w definicjach kija i marchewki jest stwierdzenie, że jedno i drugie to jednostronnie narzucone działania, o których nagradzany/karany wie, że mają doprowadzić do zmiany jego zachowania. Właśnie ta świadomość osoby, na którą chcemy wpłynąć za pomocą marchewkija, to ważny czynnik (choć nie jedyny) powodujący, że nasze działania przynoszą skutek odwrotny do oczekiwanego.

Nie będę sobie kolan zrywał

Moi słuchacze zadają często pytanie, czy jeżeli będziemy nagradzać kogoś za robienie czegoś, co i tak lubi robić, to przestanie to lubić. Wydaje się, że taka konstatacja byłaby absurdalna. A jednak...

W latach 80. byłem świadkiem rozmowy pomiędzy kilkunastoletnimi chłopcami w Zakopanem.

— W niedzielę jest slalom dla młodzików na Nosalu. Startujesz?

— A co ty... Nie będę sobie kolan zrywał. Pierwsza nagroda to znowu telewizor. Mam już dwa.

W tym samym czasie ich rówieśnicy zrywali się o piątej rano, by od szóstej stać w Kuźnicach po miejscówkę na Kasprowy lub też — ci ambitniejsi — podchodzili do wyciągu na Hali Goryczkowej.

Mobbing w szkole

Inny przykład narodził się w Stanach Zjednoczonych, ale dziś jest stosowany również w polskich szkołach. Jest to metoda ochrony dzieci przed mobbingiem klasowym. Jeżeli jakieś dziecko jest przedmiotem drwin ze strony kolegów i koleżanek, np. z powodu otyłości, zaleca się mu, by zawsze miało w kieszeni cukierki lub coś innego, co dzieci szczególnie lubią. Ilekroć spotyka się z drwiną, natychmiast oferuje drwiącemu mały prezencik. Okazuje się, że to działa. Po krótkim czasie drwiny ustają.

To, co jest charakterystyczne dla kija i marchewki, to fakt, że są to kary i nagrody bez merytorycznego związku z działaniem, którego mają stać się następstwem⁶. Jeżeli uczeń, który przez rok sumiennie pracował nad językiem francuskim, będzie mógł dzięki temu pojechać na wino-branie w dolinę Rodanu, a za tak zarobione pieniądze kupi sobie rower, to ta nagroda (ale nie marchewka) — nawet jeżeli byłaby z góry zapowiedziana — będzie merytoryczną konsekwencją jego wysiłku. Ten uczeń nie będzie ściągał na sprawdzianach, bo nie miałoby to dla niego żadnego sensu. On chce się nauczyć języka, aby mógł się nim na obozie posługiwać.

Jeżeli jednak ten sam chłopak będzie się uczył języka, bo w nagrodę ma dostać rower (marchewka), to każda droga do osiągnięcia nagrody, a więc i ściągnięcie, będzie miała dla niego praktyczny sens. W pierwszym przypadku rower jest naturalną konsekwencją, w drugim — marchewką.

Z punktu widzenia zarządzania, wychowywania i kształtowania stosunków międzyludzkich marchewkij nie ma żadnych zalet, ma natomiast wiele wad. Oto one:

⁶ Za tę obserwację dziękuję Dorocie Jakubowskiej.

1. Niszczy stosunki międzyludzkie:

- a. jest postrzegany jako ograniczający autonomię mechanizm nadzoru (i w rzeczywistości tym właśnie jest);
- b. podkreśla niepartnerski stosunek między stronami;
- c. niszczy współpracę;
- d. towarzyszy mu poczucie, że otrzymanie marchewki lub uniknięcie kija zależy głównie od przyczyn pozamerytorycznych: łaska pańska na pstrym koniu jeździ (praca dla wskaźników, trzeba się przypodobać itp.);
- e. podwładni nie proszą przełożonych o radę i pomoc;
- f. wyrabia posłuszeństwo, a nie samodzielność;
- g. wyrabia lizusostwo.

2. Prowadzi do ignorowania przyczyn:

- a. ponieważ zwykle jest traktowany jako uniwersalny sposób rozwiązywania problemów, przełożeni najczęściej nie wnikają w przyczyny tych ostatnich;
- b. eliminuje konieczność racjonalnego działania ze strony przełożonego: „Jak się coś źle dzieje, to użyję kija i sprawę załatwię; wypełniłem tym samym moją powinność przełożonego i nadzorcy”.

3. Zniechęca do podejmowania wysiłku i ryzyka:

- a. ci, którzy uważają, że nie mają szans na marchewkę, całkowicie rezygnują z wysiłku;
- b. popełnienie błędu może zagrozić otrzymaniu marchewki;
- c. pracując dla marchewki, ograniczamy nasze działanie wyłącznie do tego, co może mieć wpływ na jej otrzymanie.

4. Niszczy bezpośrednią motywację wewnętrzną:

- a. celem ostatecznym staje się marchewka, a nie sukces w realizacji zadania; nagrody motywują jedynie do starania się o nagrodę;
- b. budują przekonanie, że zadanie nie jest warte wykonania z własnej woli.

5. Skłania do zagrywek i gry wojennej (o czym dalej).

Nie jest prawdą, że marchewki stosowane z umiarem, w pewnych okolicznościach, w stosunku do pewnych osób itp., może odgrywać pozytywną rolę. Nie jest prawdą, że jeżeli nie pomoże, to na pewno nie zaszkodzi. Nie jest wreszcie prawdą, że stosowanie wyłącznie marchewki, bez kija (jakby to w ogóle było możliwe!), może być skuteczne. Przytoczę tu ponownie opinię Alfiego Kohna [8]:

*Kary i nagrody mają zawsze i w każdych okolicznościach
destruktywny wpływ na człowieka,
odbierają mu bowiem jego naturalną motywację do pozytywnego działania.*

Kohn przytacza w swojej książce bogatą literaturę naukową z opisami eksperymentów dotyczących stosowania nagród typu marchewka. We wszystkich opisanych przypadkach, bez względu na wiek, płeć, rasę i wykształcenie badanych, bez względu na ich środowisko pracy czy nauki, nagrody-marchewki zawsze stanowiły czynnik silnie demotywujący. Ten sam autor formułuje również następującą konstatację ([8] str. 95):

Ludzie z przewagą motywacji zewnętrznej nad własną są bardziej podatni na uczucia bezsilności i depresji, bowiem mają poczucie uzależnienia ich losu od czynników, na które nie mają wpływu.

Skoro kij i marchewka są tak destruktywne, to dlaczego stosuje się je tak często? Odpowiedź na to pytanie jest prosta. Stosowanie marchewkija jest łatwe, nie wymaga żadnej wiedzy oraz uwalnia od konieczności analizowania przyczyn. Pozwala też na szybkie osiągnięcie prostych celów operacyjnych w myśl zasady, że za pomocą nagród i kar można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego. Niestety, nie można zmusić do tego, co w pracy lidera z zespołem jest najważniejsze — by polubił swoją pracę i wykonywał ją z wewnętrznej potrzeby. By była ona dla niego nie tylko źródłem korzyści, ale też drogą realizowania wartości. Bo nigdy i nikogo nie można zmusić, by coś polubił!

Tym, co w człowieku widzimy na pierwszy rzut oka, jest jego zachowanie. Jeżeli ono nam nie odpowiada, staramy się je zmienić. Wtedy często stosujemy marchewkij. Za kradzież skazujemy na więzienie, na agresję odpowiadamy większą agresją lub staramy się agresora przekupić. I to niekiedy przynosi skutek. Złodziej, który boi się kary, nie ukradnie, człowiek agresywny w stosunku do silniejszych zachowa się potulnie, przekupiony agresor da nam na jakiś czas spokój. Niestety, tak wymuszona zmiana zachowania nie podlega utrwaleniu. Wręcz przeciwnie. Jak piszą w swojej znakomitej książce Elliot Aronson i Grażyna Wieczorkowska ([1], str.73):

Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy.

Alfie Kohn ([8], str.50) wyraża to samo inaczej:

Kłopotliwą prawdą jest fakt, że nagrody i kary nie są swoimi przeciwieństwami, ale dwiema stronami tej samej monety. I jest to moneta, za którą niewiele da się kupić.

i dalej (str.67):

Czy nagrody motywują ludzi? Jak najbardziej. Motywują ludzi do sięgania po nagrody.

Pisze też (str.42), choć nieco innymi słowami, że:

Kary i nagrody nie są po prostu nieskuteczne (nonproductive), ale przeciwnie (counterproductive), ponieważ przynoszą efekt przeciwny do zamierzonego.

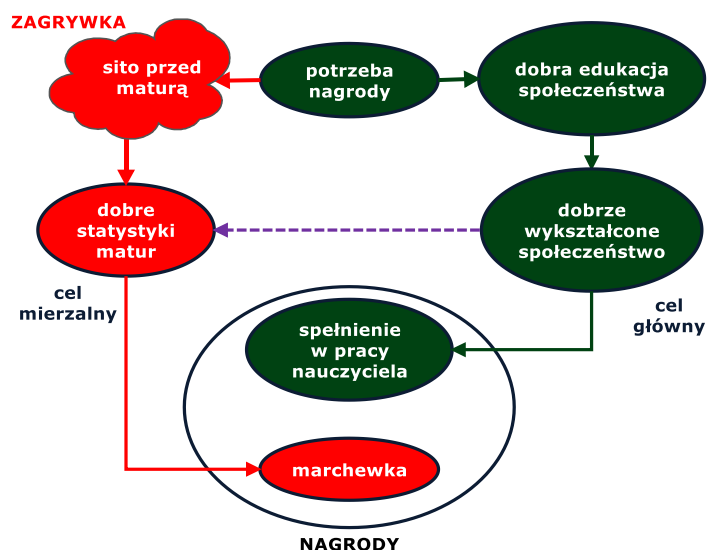
Oto, co piszą o zarządzaniu przez cele Samuel A. Culbert i Lawrence Rout w swojej książce „Skończ z okresową oceną pracowników” ([3], str. 21):

Oceny pracownicze są reliktem okresu po zakończeniu II wojny światowej, kiedy to w modzie było unowocześnianie zarządzania. W szczególności stanowią gorzki posmak teorii zwanej „zarządzanie przez cele” — koncepcji, która zawsze doskonale wyglądała na prezentacjach, ale nigdy nie sprawdzała się w praktyce. (...) Menadżerowie mogą sobie pozwolić na rezygnację z codziennego zaangażowania w pracę podwładnych — mają system, dzięki któremu mogą ich rozliczać z dotrzymywania zobowiązań, osiągania założonych poziomów mierników i dążenia do konkretnych rezultatów. Zachowując dystans, nie tylko nie biorą aktywnego udziału w funkcjonowaniu swoich jednostek organizacyjnych, ale i zyskują wymówkę na wypadek ewentualnych niepowodzeń.

1.3 Gry wojenne

Kij i marchewkę zawsze stosuje silniejszy wobec słabszego. Firma wobec pracownika, ten sam pracownik wobec innego, niżej w hierarchii, stojący najniżej poszukuje kogoś jeszcze słabszego. Ponieważ stosowanie marchewkija zawsze wywołuje reakcję, silniejszy ze słabszym prowadzi grę, którą ja nazywam *grą wojenną*. Wojenną — bo nie zważamy na straty przeciwnika. Liczy się tylko nasza wygrana.

W grze wojennej silniejszy ustala słabszemu cel do osiągnięcia i wiążące się z nimi nagrody (tzw. system motywacyjny), a słabszy „optymalizuje” swój wysiłek starając się zdobyć nagrodę bez osiągnięcia celu. Zwykle jednak mamy w tej grze do czynienia z dwoma celami: *celem głównym* i *celem mierzalnym*. Cel główny to ten, który silniejszy rzeczywiście chciałby osiągnąć, np. kwitnąca firma lub wykształcone społeczeństwo. Ponieważ jednak pomiaru poziomu osiągnięcia celu głównego zwykle nie daje się prowadzić w krótkich okresach czasu, co jest niezbędne dla wypłacania marchewki, wprowadza się obok niego jakiś cel mierzalny. Ten ostatni jest z reguły słabszy od głównego w tym sensie, że spełnienie głównego gwarantuje spełnienie mierzalnego, ale niekoniecznie na odwrót.



Rys. 1 Marchewka dla szkół

Na przykład jeżeli w jakimś kraju system edukacji zapewnia wysoki poziom wykształcenia obywateli (cel główny), to zapewne dobre są też wyniki maturalne licealistów (cel mierzalny). Jednakże dobre wyniki maturalne można osiągnąć, zaniżając wymagania lub nie dopuszczając do egzaminu słabszych uczniów, którzy mieliby szansę na zdanie, ale psuliby statystykę. A jak

w świetle prawa nie dopuścić trójkowego ucznia do matury? Trzeba stawiać mu dwóje. I niekiedy tak właśnie się dzieje⁷.

Na Rys. 1 widzimy mechanizm działania marchewki w opisanym przypadku szkół. Droga do marchewki wiedzie przez tzw. *zagrywkę*, a więc działanie niezgodne z intencją silniejszego. Z kolei droga do nagrody godnościowej wiedzie przez cel główny. Tej nagrody nie da się w żaden sposób „oszukać”, czyli osiągnąć w sposób inny niż przez zrealizowanie dobrej edukacji. Do tej nagrody nie ma żadnych skrótów!

Oczywiście nie zawsze nauczyciele rezygnują ze swojej zawodowej misji w celu osiągnięcia nagrody. Jednakże ilekroć rezygnują, to czynią to z poczucia obowiązku i zawodowej etyki, a więc nie dla premii, ale w celu pozyskania nagrody godnościowej. A „system motywacyjny” skutecznie im to utrudnia.

W paradygmacie gry wojennej mamy do czynienia z pewnym standardowym postępowaniem będącym wynikiem *strukturalnego braku zaufania*:

1. Brak zaufania, że ktoś sam z siebie zrealizuje cel główny, powoduje, że proponujemy mu marchewkę.
2. Aby określić warunki jej wypłaty, wprowadzamy uproszczoną metodę pomiaru jakości pracy: obok celu głównego pojawia się cel mierzalny słabszy od głównego. Można go zrealizować, osiągając cel główny, ale nie jest to jedyna droga. Przerywana strzałka na Rys. 1 symbolizuje wynikanie: jeżeli społeczeństwo jest dobrze wykształcone, to wyniki na maturach są dobre.
3. Powiązanie celu mierzalnego z marchewką powoduje, że wypiera on cel główny. Staje się celem samym w sobie.
4. Ponieważ osiągnięcie celu mierzalnego nie wymusza osiągnięcia celu głównego, łatwo znajdujemy zagrywki.

*Istota problemów z marchewką leży
w zastąpieniu celu głównego słabszym od niego celem mierzalnym,
co otwiera drogę do zagrywek.*

Niektóre organizacje tak głęboko uwierzyły w marchewkę, że nad właściwym celem swojego istnienia w ogóle się nie zastanawiają, wybierając jako cel główny od razu cel mierzalny: średnią ze stopni, wzrost zysku, realizację budżetu lub osiągnięcie określonej statystyki wyników. W takich organizacjach nie myśli się (lub wręcz nie wie!) o motywacji godnościowej.

Nierzadkie są też sytuacje, w których osiągnięcie celu głównego — mimo że jest on oficjalnie deklarowany — leży całkowicie poza zasięgiem wykonawcy pracy. Na przykład rzetelne przygotowywanie młodych ludzi do dorosłego życia wymagałoby głębokiej reformy systemu oświaty, a na to nauczyciele praktycznie nie mają wpływu.

Są też sytuacje, w których marchewka jest jedynym rozwiązaniem. Jeżeli chcemy „motywować” pracownika, by oszukiwał klienta, skłaniał go do niepotrzebnych wydatków, wytwarzał niezdrową żywność, znęcał się nad zwierzętami hodowlanymi czy też zatruchiwał powietrze, wodę i ziemię, to nie mamy szans na motywację odwołującą się do godności — musimy sięgnąć

⁷ Ta historia nie jest zmyślona. Przeczytałem o niej w naukowym opracowaniu, którego jednak nie ujawniam, by nie zaszkodzić jego autorowi.

po marchewkę ze wszystkimi tego konsekwencjami. Wtedy jednak nie oczekujemy od pracowników uczciwości, odpowiedzialności i zaangażowania. Nasz obóz pracy musimy otoczyć drutem kolczastym, a na wieżyczkach postawić uzbrojonych strażników. A więźniowie i tak nas ograżą.

Jeżeli pracownicy firmy (organizacji) mają poczucie, że ich praca przynosi korzyści nie tylko im, ale wszystkim interesariuszom firmy, jeżeli mogą czuć się dumni z tego, co i jak robią, to ta duma jest nagrodą za ich wysiłek. W takiej sytuacji nie musimy kreować celu zastępczego, bo nagradzany jest cel główny, i to nagradzany w sposób najskuteczniejszy z możliwych. Jednakże aby taka nagroda była „wypłacana”, pracownicy muszą myśleć o sobie i swojej organizacji w sposób pozytywny, a sama organizacja musi stawiać sobie pozytywne cele.

Niestety, często jest inaczej. Wiele zarządów spółek giełdowych znajduje się pod silną presją akcjonariuszy oczekujących szybkich zysków. Ci ostatni nawet nie starają się udawać, że interesuje ich trwały wzrost firmy. Bo jedyne, co ich interesuje, to szybki zwrot z inwestycji — najchętniej w perspektywie jednego kwartału, jak w firmie Enron⁸. A jakie są tego skutki, świat zdołał się już przekonać.

1.4 Kto może wygrać grę wojenną?

Są oczywiście menedżerowie, którzy uważają, że ludzi („ludzie” to ci poniżej nas, obok nas są „koledzy”, a powyżej „szefowie”) należy zawsze traktować z odpowiednią dawką nieufności. Skoro tak uważają, to niech wezmą pod uwagę argument z zakresu teorii sterowania złożonymi systemami. Teoria ta uczy, że w systemach o wielu parametrach stosunkowo łatwo zoptymalizować kilka wybranych parametrów systemu, jeżeli możemy zmieniać większość pozostałych. Przekładając to na język zarządczej praktyki:

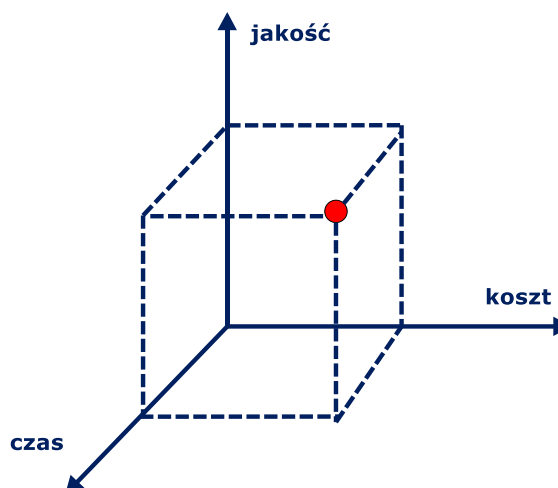
*Jedyne co może zrobić firma, by nie przegrywać w grę wojenną,
to w nią nie grać!*

Innej możliwości nie ma.

By zilustrować tę tezę, wyobraźmy sobie uproszczoną sytuację, w której jakość jakiegoś produktu jest oceniana na trzech osiach współrzędnych, jak na Rys. 2, a więc pod kątem czasu, kosztu i doskonałości wykonania.

Nikt nie ma chyba wątpliwości, że stosunkowo łatwo można osiągnąć wysoką jakość, nie dbając o cenę i czas, dobrą cenę — rezygnując z jakości i czasu, oraz krótki czas wykonania — nie troszcząc się ani o jakość, ani o cenę.

⁸ W tej firmie akcjonariusze oferowali członkom zarządu kilkudziesięciomilionowe premie roczne pod warunkiem, że wartość firmy będzie rosła z kwartału na kwartał. Gdy więc taki wzrost był zagrożony, koszty firmy matki przerzucano na firmy córek, w nadziei że w okresie prosperity zostaną im zwrócone. Gdy w 2001 r. zorientowano się, że nie ma już szans na pokrycie tych kosztów, wybuchł skandal i ogłoszono bankructwo firmy. Ława przysięgłych uznała przewodniczącego rady dyrektorów K. Laya za winnego sześciu zarzutów, jednak nie zdążył on odbyć kary, gdyż zmarł na zawał serca w lipcu 2006 r. Prezes Enronu J. Skilling został uznany za winnego 19 zarzutów, za co skazano go na 24 lata i 4 miesiące więzienia (źródło: Wikipedia).



Rys. 2 W tej grze firma jest bez szans

W typowym „systemie motywacyjnym” stawiamy słabszemu zadanie zoptymalizowania trzech do pięciu parametrów, godząc się, aby dowolnie manipulował kilkudziesięcioma pozostałymi. W naszym przykładzie aż jedną trzecią parametrów objęto systemem, a i tak słabszy zawsze będzie mógł zrealizować swój cel premiowy kosztem interesu firmy. Jeżeli więc nie ufamy ludziom, to tym bardziej nie proponujemy im gry wojennej, bo nas z pewnością ograją. My w tej grze nie mamy żadnych szans.

Szczególnym przypadkiem takich sytuacji jest ustanawianie dla sprzedawców tzw. *celów sprzedażowych* i wiązanie ich z premią. To również prowadzi do gry niemożliwej do wygrania dla firmy. Taką sytuację ilustruje poniższy przykład.

Cel sprzedażowy

Do pewnej firmy zgłosił się pod koniec roku klient pragnący dokonać bardzo dużego zakupu. Dział sprzedaży tej firmy manipulował klientem w ten sposób, aby przenieść zakup na rok następny. Powód tego pozornie tylko dziwnego zachowania był bardzo prosty: wysoka wartość sprzedaży w danym roku spowodowałaby podniesienie celu sprzedażowego na przyszły rok, a więc utrudniłaby osiągnięcie premii w następnym roku. Sprzedaż udało się zrealizować po Nowym Roku, po czym postanowiono przez pierwszy kwartał sprzedawać jak najmniej, aby nie podnieść celu sprzedażowego na kolejny kwartał.

Czy z tego przykładu wynika, że nie należy stawiać sprzedawcom celów sprzedażowych? Niekoniecznie. Na pewno jednak nie należy wiązać realizacji tych celów z premią. A tak w ogóle, to najlepiej będzie, jeżeli cel sprzedawcy określą dla siebie sami.

1.5 Kto przegrywa grę wojenną?

Z faktu, że grę wojenną przegrywają firmy, stanowczo nie należy wyciągać wniosku, że pracownicy są stroną wygraną. Oni mogą wygrywać poszczególne bitwy, ale przegrywają swoją szansę życiową na pracę, która nadaje ich życiu sens. Oto co piszą na ten temat autorzy jednej z poczytniejszych książek na temat zarządzania *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się* [13]:

Zaczynający pracę w biznesie bystrzy, dobrze wykształceni ludzie są pełni energii i pragnienia dokonywania zmian. Około trzydziestki nieliczni z nich szybko wspinają się po kolejnych szczeblach kariery, a pozostali po prostu tkwią w firmie, interesując się jedynie tym, co będą

robić podczas weekendu. Gdzieś się ulatnia ich zaangażowanie, poczucie misji i zapał, z którymi zaczęli swoje kariery. Organizacja otrzymuje bardzo niewiele z ich energii, prawie nic z ich ducha.

Tak więc gra wojenna niszczy armie po obu stronach linii frontu. „Systemy motywacyjne”, które miały przynieść wzrosty jakości i wydajności pracy, w rzeczywistości przynoszą nie tylko gorszą pracę, ale też i głęboką frustrację. Firmy otrzymują najgorszą możliwą pracę, a ludzie — zmarnowane życie.

2 Stargetowana nauka

W tym rozdziale zawarłem dostępne mi informacje i analizy dotyczące niszczącego wpływu gier wojennych, czytaj systemów parametrycznych, czyli *punktozy*, w obszarze nauki i dydaktyki akademickiej. Ten materiał w żadnym przypadku nie pretenduje do kompletności. Nie tylko nie dotarłem do większości źródeł na ten temat, ale też i z tych, do których dotarłem, przytaczam jedynie niektóre myśli. Moim celem nie jest więc kwantytatywna analiza stanu rzeczy, a jedynie wskazanie, że gry wojenne mają miejsce również w środowisku naukowym i akademickim, dokonując takiej samej dewastacji, jak w innych obszarach pracy ludzkiej.

2.1 Gra w algorytm

W roku 1990 uznano, że skoro wyzwoliliśmy się z socjalizmu, to uczelnie nie tylko powinny brać udział w grze rynkowej, ale też być zarządzane na sposób korporacyjny. Oto co pisze na ten temat Anna Giza [4]:

(...) Zarówno leżąca u podłoża kolejnych reform krytyka uczelni, jak kierunek i logika zmian mieszczą się w filozofii New Public Management (Broucker, De Wit, Leisyte 2015). Niezależnie od lokalnych różnicowań i wariacji, kluczowe dla NPM są trzy rozwiązania: komercjalizacja (utowarowienie) kształcenia, oparcie publicznych alokacji finansowych o mierzalne wskaźniki wyników działania uczelni oraz decentralizacja zarządzania przyjmująca postać delegacji różnych zadań i decyzji na sieć agend.

(...) Choć bowiem polskie uczelnie nie zostały w dosłownym sensie tego słowa sprywatyzowane, to bez wątplenia znalazły się po roku 1989 w quasi-rynkowej rzeczywistości, kształtowanej przez nową politykę państwa wobec sektora wyższych uczelni. Nie była ona w swoich ogólnych zarysach niczym wyjątkowym: podobne zmiany, wyrastające z filozofii New Public Management dokonywały się już wcześniej w krajach zachodnich, w odpowiedzi na kryzys welfare state. Mówiąc najogólniej, motorem zmian w podejściu do uczelni były narastające problemy z finansowaniem rozbudowanego sektora publicznego, krytykowanego jednocześnie za niską efektywność i jakość zarządzania oraz niewystarczające nastawienie na „klienta”. Lekarstwem na te słabości, a jednocześnie sposobem na obniżanie publicznych nakładów na uczelnie miało być wprowadzenie quasi-rynkowych narzędzi sterowania, w tym w szczególności uzależnienie wielkości finansowania od wymiernych osiągnięć, wzmocnienie profesjonalnej władzy zarządczej kosztem ciał kolegialnych oraz otwarcie na dopływ środków prywatnych czy to w postaci czesnego, czy zleceń z przemysłu.

To oczywiście doprowadziło do gry wojennej, co w roku 1998 łamach Forum Akademickiego Marek Rocki nazwał *grą z algorytmem* zwracając jednocześnie uwagę na jej negatywne konsekwencje⁹:

⁹ Cytuję za Anną Giza [4].

(...) krótkookresowe efekty algorytmu można wykazać poprzez analizę zmian w samym algorytmie. MEN, obserwując zachowania uczelni, zmieniał jego zasady lub parametry, biorąc za priorytet zdefiniowane przez siebie uwarunkowania. I tak, w roku 1994 w algorytmie studenci pierwszego roku otrzymali wagę zerową. Oznacza to, że w poprzednim roku uczelnie (dostosowując się do gry zaproponowanej przez MEN) zwiększyły w sposób nieracjonalny (zdaniem MEN) liczbę studentów przyjętych na I rok studiów. W roku 1996 wprowadzono zasadę, że liczba studentów I roku studiów zaocznych i wieczorowych nie może być większa niż liczba studentów studiów stacjonarnych na tym samym kierunku. Oznacza to, że uczelnie zwiększyły znacząco liczbę studentów studiów zaocznych i wieczorowych. Stan ten został oceniony przez MEN jako negatywny. W roku 1998 ogólna liczba studentów studiów stacjonarnych wyznacza limit dla liczby studentów studiów zaocznych i wieczorowych korzystających z dotacji budżetowej” (Rocki 1998: https://forumakademickie.pl/fa-archiwum/archiwum/98/7-8/artykuly/07-zycie_akad.htm).

Gra z algorytmem to oczywiście gra wojenna, która prowadzi do wszystkich opisanych wcześniej zachowań negatywnych, całkowicie sprzecznych z oczekiwaniami jej architektów.

Z punktową oceną naukowców wiąże się historia pewnego młodego pracownika jednego z uniwersytetów, który przysłał mi swoją ciekawą pracę. Napisał jednak, że stracił motywację do jej opublikowania, bo uczelnia powołała go na stanowisko wykładowcy. Gdy zapytałem, jak się mają do siebie te dwa zdarzenia, odpowiedział mi tymi słowami:

Co do braku motywacji, to tłumaczę ją tym, że wkrótce będę przechodził okresową ocenę parametryczną. Mimo faktu, że tylko w semestrze zimowym prowadzę 6 wykładów (z czego 3 są po osobach, które opuściły uczelnię w ostatnim czasie), to z punktu widzenia formularza oceny pracownika — przyznającego punkty za „osiągnięcia” — jestem nieprzydatny. Formularz przyznaje punkty za pisanie skryptów, materiały e-learningowe, prowadzenie zajęć po angielsku i przygotowanie nowych przedmiotów, a nie przejmowanie istniejących, pomimo że jest to nie lada wysiłek. Ponadto nie punktuje publikacji naukowych, gdyż jest to stanowisko dydaktyczne.

A więc skoro kogoś uczelnia przeznaczona do uczenia, to nie musi się już rozwijać. Wręcz się go to tego zniechęca. Przecież to jakieś tragiczne nieporozumienie! A to tylko jeden ze skutków ubocznych wprowadzenia punktowych ocen pracowników naukowych.

2.2 Konferencje „naukowe”

Jakiś czas temu brałem udział w konferencji naukowej na jednej z krajowych uczelni. Konferencja była w zasadzie krajowa, ale wystąpiła na niej grupa zamorskich referentów, którzy znali jedynie swój język ojczysty, a że nie był to język angielski, ich wykłady były tłumaczone na żywo. Nie wychodziło im to z resztą na dobre, gdyż okazywało się, że nie mieli nic do powiedzenia. Dlaczego więc zostali zaproszeni? Pewnie dlatego, że dzięki nim konferencja zyskała kwalifikację międzynarodowej, co przełożyło się na odpowiednią punktację tekstów opublikowanych w materiałach tej konferencji (JIF). Pewnie później zamorscy goście urządzili u siebie „międzynarodową” konferencję, dzięki czemu wcześniejsi gospodarze mieli okazję do zdobycia kolejnych punktów.

Pod koniec dekady lat 1980., wziąłem udział w innej, tym razem naprawdę międzynarodowej konferencji w Kanadzie. Zasiadałem w jej Komitecie Programowym, którego zadaniem było recenzowanie nadsyłanych prac. Jakież było moje zdziwienie, gdy pierwszego dnia konferencji zobaczyłem w programie wiele spośród prac, które ja i moi koledzy rekomendowaliśmy do odrzucenia. Zagadnięty w tej sprawie organizator wyjaśnił, że na konferencję przyjadą

jedynie ci, których prace zostały przyjęte, gdyż pozostałym ich macierzyste uczelnie nie sfinansują wyjazdu. A on, organizator, musi dbać o to, aby domknął mu się budżet.

Takiemu obrotowi sprawy nie był też przeciwny wydawca materiałów konferencyjnych — jeden z najbardziej cenionych naukowych domów wydawniczych. Materiały z konferencji ukazały się bowiem w cenionej serii, którą prenumeruje pewnie 80 proc. wydziałów i instytutów informatyki na świecie. A skoro prenumerują, to kupują. No i parę tysięcy egzemplarzy się sprzeda.

W 2013 roku uczestniczyłem w corocznym kongresie Europejskiej Akademii Nauk (Academia Europaea), który odbył się we Wrocławiu. Jedną z plenarnych sesji została poświęcona w całości problemowi oszustw w nauce, a w panelu zasiedli przedstawiciele The European Network of Research Integrity Offices (ENRIO), organizacji, która koordynuje pracę odpowiednich biur krajowych w państwach Unii Europejskiej. Oszustwa w nauce są popełniane przede wszystkim przy rozliczaniu grantów naukowych. I nie chodzi tu o plagiaty, gdyż te w gruncie rzeczy nie są najgroźniejsze, a przy tym już stosunkowo łatwo wykrywalne. Chodzi o oszustwa znacznie poważniejsze w skutkach, bo wprowadzające do nauki fałszywe tezy¹⁰. Szczególnie przeraziły mnie dwa rodzaje. Pierwszy polega na analizie danych z badań, które nigdy nie zostały przeprowadzone. Dane wygenerowano w taki sposób, aby potwierdzały oczekiwaną tezę. Drugi rodzaj to nierzetelne analizy rzetelnych danych, a więc danych pochodzących z rzetelnych badań. Ta metoda oszustwa nadaje się do sytuacji, gdy zbiory danych są duże, co daje wysoki poziom pewności, że recenzent nie powtórzy ich komputerowej analizy.

Przykłady oszustw, które zmusiły takie renomowane czasopisma naukowe jak *Science* czy *Nature and Physical Review* do wycofania w roku 2002 wcześniej opublikowanych prac naukowych można znaleźć w [18].

Z kolei, jak piszą Richard Van Noorden i Holly Else w *Nature* z 23 marca 2021 roku [13], w ciągu ubiegłych sześciu miesięcy to czasopismo wycofało 370 wcześniej opublikowanych prac. Wycofane prace zostały napisane przez firmy produkujące kompilację wcześniej publikowanych prac, a następnie sprzedające je zainteresowanym naukowcom. Większość z tych firm pochodzi z Chin.

2.3 Pięć mitów na temat ewaluacji badań naukowych

*Gdy miara staje się celem samym w sobie,
przestaje być dobrą miarą¹¹.*

Charles Goodhart

Poniżej cytuję, w wolnym tłumaczeniu¹², opinię wyrażoną w deklaracji The Declaration on Research Assessment (DORA) na temat mitów dotyczących metod ewaluacji badań naukowych.¹³:

¹⁰ Wiele o problemie oszustw w nauce pisze prof. Łukasz Turski, por. [17], [18], [19].

¹¹ W oryginale: Lorsqu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure. Źródło https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_Goodhart, za pomoc w odnalezieniu tego źródła dziękuję pani prof. Agacie Budkowskiej.

¹² Za pomoc w tym zadaniu bardzo dziękuję pani prof. Annie Gizie-Poleszczuk

¹³ The Declaration on Research Assessment (DORA) recognizes the need to improve the ways in which the outputs of scholarly research are evaluated. The declaration was developed in 2012 during the Annual Meeting of the American Society for Cell Biology in San Francisco. It has become a worldwide initiative covering all scholarly disciplines and all key stakeholders including funders, publishers, professional societies, institutions, and researchers. We encourage all individuals and organizations who are

Ocena badań i naukowców, szczególnie gdy dotyczy instytucji aktywnie zajmujących się badaniami, często opiera się na wskaźnikach takich jak Journal Impact Factor (JIF) i jemu podobnych. Są one traktowane jako miary jakości służące do podejmowania decyzji w sprawie grantów, awansów i kadencyjności stanowisk (RTP: Research, Promotion, and Tenure). Bliższe przeanalizowanie tych praktyk wskazuje jednakże, że wartość przypisywana JIP jest często oparta na pięciu rozpowszechnionych mitach:

1. **Decyzje dotyczące zatrudniania, awansów i kadencyjności stanowisk są zasadniczo podejmowane na gruncie merytorycznym.** W rzeczywistości mnogość wniosków o zatrudnienie na stanowiskach naukowych utrudnia wnikliwe różnicowanie grupy najlepszych kandydatów. Na decyzje o zatrudnieniu wpływają dodatkowo błędy wynikające z efektu aureoli¹⁴, dostępności informacji i efektu potwierdzenia¹⁵.
2. **Badania o wysokiej jakości są łatwe do rozpoznania i osiągają wysoką widoczność.** W rzeczywistości nowatorskie badania, a w tym przełomowe prace nagradzane Nagrodą Nobla, często wywierają wpływ (i są cytowane) poza „zasięgiem widoczności” JIF. Również wyniki o znaczącym wpływie społecznym nie zawsze są publikowane w czasopiśmie o wysokim JIF.
3. **JIF i inne podobne wskaźniki oparte na czasopiśmie (adekwatnie) mierzą jakość badań.** W rzeczywistości zadaniem wskaźników JIF jest pomiar jakości czasopism, nie dostarczają więc one wiarygodnych i naukowo uzasadnionych informacji w stosunku do indywidualnych artykułów lub ich autorów. Czterdzieści procent instytucji naukowych w Ameryce Północnej wspomina o JIF w dokumentach RPT, ale przy ocenie jakości, znaczenia lub prestiżu kandydatów interpretuje je w sposób niespójny.
4. **Naukowcy dbają głównie o reputację mierzoną jakością czasopism, w których publikują.** W rzeczywistości przedstawiciele kadry naukowej twierdzą, że przy publikowaniu prac biorą pod uwagę przede wszystkim opinie środowiskowe (peer readership), choć świadomość, że to środowisko ceni prestiż wywodzony z rankingów uczelni, powoduje presję na publikowanie w czasopiśmie o wysokim wskaźniku JIF.
5. **Praktyki dokonywania ocen będą w naturalny sposób doskonalone w miarę upływu czasu.** W rzeczywistości „niewidoczna praca”, jak zadania administracyjne, najczęściej nie podlega w RPT ocenie, a jednocześnie nieproporcjonalnie obciąża kobiety i innych członków kadry tradycyjnie wykluczanych z prowadzenia badań. Bez aktywnej interwencji w model przechodzenia od pozycji post-doca do zatrudnienia na stanowisku naukowym nie można oczekiwać istotnego wzrostu różnorodności kadry uczelnianej przed rokiem 2080.

W tym kontekście warto zacytować też słowa ze wspólnego opracowania Piotra Siudy i Piotra Wasylczyka [16]:

interested in developing and promoting best practice in the assessment of scholarly research to sign DORA. DORA's governance procedures are openly available, and our current priorities are outlined in the 2018 Roadmap. To date (2021 03 12), 19,254 individuals and organizations in 145 countries have signed DORA.

¹⁴ Efekt aureoli, w oryginale „halo effect”, to tendencja do automatycznego, pozytywnego lub negatywnego, przypisywania cech osobowościowych na podstawie pierwszego wrażenia (źródło: Wikipedia).

¹⁵ Efekt/błąd potwierdzenia (w oryginale confirmation bias): termin używany w psychologii, oznacza tendencję do preferowania informacji, które potwierdzają wcześniejsze oczekiwania i hipotezy, niezależnie od tego, czy te informacje są prawdziwe.

W systemie tym wiele czasopism podtrzymuje przekonanie, że jakość badań naukowych jest proporcjonalna do JIF czasopisma, w którym opublikowano ich wyniki. Może to być prawdą w pewnych wypadkach, ale nie musi. Jak pisze laureat nagrody Nobla z medycyny R. Schekman, tak chętnie przytaczana liczba cytowań niewiele mówi o wartości publikacji – wiele cytowań mogą mieć artykuły przyciągające uwagę (eye-catching), prowokacyjne czy... błędne. Wiedzą o tym dobrze redaktorzy prestiżowych periodyków (luxury journals), skłonni przyjmując do druku teksty, które wywołają duży oddźwięk w środowisku niekoniecznie przez to, że są doskonale z naukowego punktu widzenia. Takie zjawiska sprzyjają powstawaniu sztucznie nadmuchanych baniek w dziedzinach, w których znajdują się badacze gotowi głosić mocne tezy, oczekiwane przez wydawców, podczas gdy inne obszary badań pozostają w cieniu, choć mogą wносить istotne przyczynki do rozwoju wiedzy.

I dalej

W 2014 roku informatyk z Indiana University Johan Bollen zaproponował zupełnie inny system dystrybucji środków na badania, oparty na samoorganizacji: Self-organized fund allocation (SOFA). Aby uniknąć marnowania czasu na pisanie i recenzowanie wniosków grantowych, każdy naukowiec miałby otrzymać co roku pewną sumę pieniędzy na badania. Część z tej sumy (np. jedną trzecią) mógłby wydać na swoje prace, a resztę musiałby przekazać wybranemu przez siebie innemu badaczowi. Dzięki zaangażowaniu holenderskiego ekologa Martena Scheffera w 2016 roku holenderski parlament wystosował pytanie do największej rządowej agencji finansującej badania o możliwość wdrożenia takiego pilotażowego systemu. Jak na razie odpowiedź jest odmowna (co jest zrozumiałe, gdyż wprowadzenie takiego systemu sprawi, że ta agencja stanie się zbędna). Zob. www.sciencemag.org/news/2017/04/new-system-scientists-never-have-write-grant-application-again.

2.4 Ustalmy kierunek naszej drogi

Jedną z osób, które od lat wypowiadają się na temat edukacji w naszym kraju, i to nie tylko edukacji akademickiej, jest prof. Łukasz Turski. Dla celów naszej debaty pozwalam sobie przytoczyć dwie z jego ważnych wypowiedzi zawartych w pracy [17].

Kierunki reform [nauki i edukacji] muszą uwzględnić to, czy zamierzamy budować nadal społeczeństwo wielkich mas nisko wykształconych pracowników, zatrudnionych w rozpisanej na prymitywne, w obu tego słowa znaczeniach, zadania gospodarcze, czy też planujemy wejść w XXI wiek ze społeczeństwem przygotowanym do samodzielnej działalności adaptującym się dynamicznie do zmieniającej się żywiolowo i w dużej mierze nieprzewidywalne, gospodarce wolnorynkowej okresu postindustrialnego Czy chcemy mieć społeczeństwo robotników od pługa i łopaty, chociażby ta łopata była skomputeryzowana, czy też chcemy mieć społeczeństwo ludzi wolnych, twórczych, żyjących w możliwej symbiozie z naturą i czerpiących jednakową przyjemność intelektualną z wiadomości o odkryciu planet przez Aleksandra Wolszczana i przeczytaniu nowego przekładu Łowów na Snarka Stanisława Barańczaka.

Podstawowe pytanie winno więc być nieco inne, nie czy Nauka ma w Polsce szansę, ale czy Polska ma jeszcze szansę?

(...)

Czym jest więc o c e n i a n i e n a u k i? Jest próbą centralnego (na poziomie agencji rządowej) podejmowania decyzji, czym powinno zajmować się środowisko naukowe danego kraju. Jest to, mutatis mutandis, ta sama myśl, by minister przemysłu podejmował decyzje, jakie śruby produkować i jakie powinny być dostępne na rynku. Zapominamy, że prawie wszystkie wielkie osiągnięcia naukowe (przynajmniej po 1945 r.) powstały poza głównym nurtem

aktualnych badań. Nie były planowane, nie spodziewano się, że się wydarzą, i były wielkim zaskoczeniem dla ekspertów. Wymienię tylko trzy przykłady z mojej dziedziny: wykorzystanie grupy renormalizacji do opisu zjawisk krytycznych, kwantowy efekt Halla i wysokotemperaturowe nadprzewodnictwo. Za każde z tych osiągnięć przyznano Nagrodę Nobla. [19].

2.5 Jak chronić młodych naukowców przed nieetycznymi zachowaniami (starszych) w nauce?

W dniu 22 marca 2021 roku przysłuchiwałem się debacie panelowej zorganizowanej w trybie on-line przez Europejską Akademię Nauk (Academia Europaea) i Cardiff University na temat opisany w tytule niniejszego rozdziału¹⁶. Podstawą do wypowiedzi panelistów był artykuł, którego autorzy proponowali “bezpieczną procedurę” raportowania przez młodych naukowców o domniemych nieetycznych zachowaniach (*A secure procedure for early career scientists to report apparent misconduct* [6]). Chodziło głównie o sytuacje, gdy będący na początku kariery młody człowiek zauważa nieuczciwości popełniane przez swoich przełożonych i składa w tej sprawie raport władzom swojej uczelni. Jak podkreślano w debacie, oskarżani, z reguły wyższą rangą od oskarżających, otrzymują najczęściej ochronę od macierzystej instytucji, dla której stanowią źródło nie tylko prestiżu, ale i grantów. Niestety zdarza się i tak, że młody naukowiec w wyniku swojej interwencji zostaje zwolniony, a starszy nie ponosi żadnych konsekwencji.

Warto z uznaniem podkreślić, że w panelu na trzech seniorów przypadło trzech juniorów. Ci ostatni wspominali o możliwych źródłach omawianych sytuacji, takich jak silna presja na publikowanie wyników oraz wyniszczające współzawodnictwo o uczelniane etaty.

Debata koncentrowała się wokół możliwych dyscyplinarno-prawnych sposobów radzenia sobie z podobnymi sytuacjami. Pojawiały się m.in. propozycje powołania międzynarodowego urzędu naukowego ombudsmána, lub też wysokiego rangą europejskiego urzędnika ds. etyki w nauce (Scientific Integrity Officer). Mówiono o modyfikacji systemu zachęt (incentives), który promowałby etyczne zachowania¹⁷. Debatowano o konflikcie ilość-jakość, a także o roli, nie zawsze pozytywnej, jaką w procesie ewaluacji dokonań naukowych odgrywają wydawcy naukowych czasopism. W debacie pominięto jednakże całkowicie pytanie, jakie może być źródło nieetycznych zachowań naukowców i co można by zrobić, aby takie zachowania nie miały miejsca? Nie wspomniano też o organizacji The European Network of Research Integrity Offices (por. rozdz. 2.2). Czyżby paneliści o niej nie słyszeli?

Wideo-relację z debaty można obejrzeć na: [AE Cardiff Hub website](#).

2.6 Epidemia złego stanu psychicznego kadry naukowej na angielskich uniwersytetach

Liz Morrish przedstawia w obszernym badaniu [12] analizę pogarszającego się stanu zdrowia psychicznego kadry naukowej na angielskich uniwersytetach. W przedmowie do tej analizy Mike Thomas podkreśla, że rosnące obciążenia biurokratyczne, a w tym audyty i oceny sektorowe (Teaching Excellence Framework oraz Research Excellence Framework) odciągają kadrę naukową od pracy, którą potrafi wykonywać najlepiej, obniżają satysfakcję z pracy oraz

¹⁶ Temat panelu w oryginale: *Research integrity: how can we support and protect early-career researchers in cases of scientific misconduct?*

¹⁷ Zachęty do uczciwości to brzmi jak oksymoron. Czy można sobie wyobrazić nagradzanie złodzieja za to, że nie kradnie, a oszusta za to, że nie oszukuje?

podnoszą poziom frustracji i stresu. W raporcie zwraca się uwagę na następujące czynniki wpływające na zdrowie psychiczne kadry akademickiej:

- rosnące obciążenie pracą,
- narzucenie parametrycznej oceny pracy,
- zarządzanie w oparciu o wyniki,
- rosnące zjawisko prekariatu uczelnianego,
- niepewność zatrudnienia.

Jak podkreśla autorka, w najgorszym przypadku metryki mogą przyczyniać się do zjawiska, które były arcybiskup Canterbury nazywa *nowym barbaryzmem na uniwersytetach*. Są one *nosicielami rzeczywistej władzy: decydują o wartościach, tożsamościach i środkach do życia*.

2.7 Gdy gwałt się gwałtem odciska

„Tygodnik Powszechny” z dnia 11 kwietnia 2021 roku zawiera okładkowy artykuł „Akademia przemocy” autorstwa Krzysztofa Story poświęcony wielorakim działaniom przemocowym, a w tym molestowaniu seksualnemu, których ofiarami padają studenci, a przemoc pochodzi m.in. od wykładowców. Podobnemu tematowi jest poświęcony w tym samym numerze artykuł Joanny Stryczyk „Krajobraz folwarczny”. Z pierwszego artykułu wybrałem następujący cytat:

W trakcie studiów przynajmniej jednej sytuacji molestowania seksualnego doświadczyło 44 proc. kobiet. W 15 proc. Przypadków molestującym był pracownik naukowy. Tylko co dwudziesta kobieta zgłosiła sprawę komuś z uczelni.

Cytat z drugiego tekstu wyjaśnia, dlaczego tak niewiele ofiar zgłasza akty przemocy:

W przypadku uniwersytetu ofiary przemocy są zapatrzone w silną pozycję sprawcy i po prostu nie wierzą, że ktoś może stanąć po ich stronie.

Omawianych w obu artykułach zjawisk nie będę dalej komentował, by nie wykraczać poza główny nurt moich rozważań. Przytoczyłem je jednak, bo stanowią kolejny przykład destrukcyjnego wpływu przemocy na całe środowisko, w którym się pojawia. Uzupełniają też analizy omawiane w rodz. 2.5.

3 Turkusy i B-Corpy

Również ten rozdział opieram na mojej książce [2], ale też na treściach z mojej witryny internetowej: <https://www.moznainaczej.com.pl/ksiazka-i-artykuly/turkus-i-bcorpy>

3.1 Czy zysk musi być głównym celem firmy?

Kapitalizm wymyślili Sowieci, żeby socjalizm był lepszy.

Stanisław Tym

W 1989 r. zachłysłaliśmy się kapitalizmem. Po latach radzieckiego socjalizmu nareszcie przestano nam wmawiać, że pracujemy dla dobra..., dla budowania..., dla wykonania i przekroczenia... Nareszcie mogliśmy otwarcie powiedzieć sobie i innym, że tworzenie zysku — i nic innego — jest motorem działania każdej organizacji gospodarczej.

Pogląd, że maksymalizacja zysku stanowi cel każdej firmy, wiąże się historycznie z epoką wczesnego kapitalizmu, choć już wtedy wielu przedsiębiorców uważało, że co najmniej tak

ważne jak zysk mogą być renoma firmy i uczciwość wobec klienta i pracownika¹⁸. W rzeczywistości to, czy zysk jest, czy też nie jest celem danej organizacji gospodarczej, jest sprawą suwerennego wyboru jej właścicieli (akcjonariuszy), a nie prawem ekonomii. Spójrzmy, co się dzieje z przychodami każdej firmy. Otóż są one w całości rozdzielane na pokrycie różnego rodzaju wynagrodzeń. W każdym cyklu gospodarczym typowa firma musi bowiem wynagrodzić:

- dostawców surowców, produktów, energii i usług,
- dostawców pracy (pracowników),
- skarb państwa i organizacje pochodne (ZUS itp.),
- dostawców kapitałów chwilowych (np. banki),
- dostawców kapitałów stałych (właściciele).

Wynagrodzenie dostawców kapitałów stałych, czyli właścicieli, to właśnie zysk. Zysk jest więc jednym z kosztów prowadzenia firmy! Jednym — trzeba dodać — spośród wielu. Czy zatem jego maksymalizacja musi być zawsze stawiana zarządowi jako główny cel do zrealizowania? Z pewnością nie jest to żadne uniwersalne prawo ekonomii, o czym świadczą liczne przykłady firm stawiających sobie inne cele.

Pogląd, że głównym celem każdej firmy jest zysk, choć nadal dość powszechny, jest powoli wypierany przez przekonanie, że głównym celem istnienia organizacji, a w tym niekoniecznie gospodarczej, może być tworzenie pożytków i to nie tylko dla wyżej wymienionych pięciu grup interesariuszy, ale też dla społeczeństwa i planety. Ta filozofia myślenia znana jest oczywiście filozofom od tysiącleci, jednak jej „praktyczne” oznaki zaczęły pojawiać się w życiu gospodarczym dopiero w drugiej połowie XX wieku za sprawą w dużej mierze Edwarda Deminga i Petera Drückera. Dziś liczba firm stawiających sobie cele społeczne jako cele główne znacząco rośnie. Jedne Frederic Laloux nazywa *organizacjami turkusowymi*, a inne — choć czasami i te same — określają się jako *Benefit Corporations* (skr. *B-Corps*), co ja tłumaczę na *Firmy Dobra Wspólne*¹⁹. Ich najogólniej pojęty cel misyjny bardzo dobrze określa sentencja:

musimy stać się tą zmianą, której oczekujemy od świata.

Wartościami na jakich budują wspólnotę pracowników, właścicieli, dostawców i klientów są przede wszystkim głęboko rozumiane zaufanie i odpowiedzialność. Wbrew przepowiedniom sceptyków, którzy takie wartości uznają za profesorskie banialuki, firmy i organizacje turkusowe oraz B-Corpy, radzą sobie z reguły znacznie lepiej — w tym biznesowo! — od ich „realistycznie myślących” oponentów. I dzieje się tak również w Polsce.

Tych wszystkich idei staram się nauczać od przeszło już dwudziestu lat, co pozwala mi obserwować transformację, jaką przechodzą moi słuchacze. O ile na początku tego okresu pukali się w czoło, a w najlepszym razie mówili, że to utopia, dziś praktycznie nie zdarza mi się, aby po moim wykładzie nie podszedł ktoś z deklaracją, że on już tak żyje i pracuje.

3.2 Czym są organizacje turkusowe?

Firma, szczególnie duża, kojarzy nam się zwykle ze zbudowaną na wzór armii strukturą hierarchiczną, gdzie dokładnie wiadomo, kto komu wydaje polecenia, a następnie kontroluje ich

¹⁸ Między innymi tak zawsze uważali, i to jeszcze w XIX w., kolejni właściciele firm A. Blikle i E. Wedel (źródło: pokoleniowy przekaz rodzinny), a także Henry Ford (por. [2] rozdział 13.14).

¹⁹ Podstawową lekturą na temat firm turkusowych jest oczywiście książka F. Laloux [11], można też o nich poczytać w mojej *Doktrynie jakości* [2]. Czytelnika zainteresowanego B-Corpami odsyłam do mojej witryny: <https://www.moznainaczej.com.pl/ksiazka-i-artykuly/turkus-i-bcorpy>

wykonanie. Każdy pracownik ma określony zakres czynności ściśle związany z jego stanowiskiem, a także indywidualnie wyznaczone cele, od osiągnięcia których uzależnione są premie, prowizje i nagrody.

Ten wprowadzony w XIX wieku system miał być może jakiś sens, gdy na liniach produkcyjnych stali niepiśmienni wyrobnicy, jednakże dziś powoduje niewyobrażalne marnotrawstwo ludzkiej kreatywności. Niestety, jego nadal dość liczni zwolennicy zdają się nie dostrzegać, że tak właśnie funkcjonowały powszechnie dziś krytykowane „gospodarki planowe” całego radzieckiego imperium. Ich legendarna nieskuteczność wynikała przede wszystkim stąd, że człowiek był traktowany jako narzędzie od realizowania planów centrali.

Jest wysoce zastanawiające, że mimo powszechnej zgody co do nieskuteczności gospodarek nakazowo-rozdzielczych, wielu menedżerów nadal uznaje radziecki wzorzec zarządzania za niepodważalny, choć z pewnością nie zdaje sobie z tego sprawy. Na szczęście coś już w tej materii zaczyna się zmieniać.

Frédéric Laloux w swojej książce „Pracować inaczej” [11] dokonuje syntezy nowego modelu organizowania pracy zespołowej, którego narodziny sięgają połowy XX wieku, ale który dopiero w ostatnim dwudziestoleciu zaczyna nabierać rozpędu. Ten nowy model, który autor nazywa „turkusowym”, charakteryzuje się bardzo wysoką skutecznością, którą zawdzięcza odrzuceniu większości „zdawałoby się nienaruszalnych, zasad korporacyjnego porządku: budżetów rozumianych jako kontrakty, premii i prowizji, hierarchicznej struktury kierowniczej, wydawania poleceń, współzawodnictwa, okresowych rozmów oceniających itp. W to miejsce wprowadza zasady, które dla przeciętnego menedżera brzmią wysoce niewiarygodnie, by nie powiedzieć — śmiesznie i naiwnie. Przyjrzyjmy się jednej z nich:

Kiedy działamy w głębokiej uczciwości
i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie,
wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.

To przecież jakaś utopijna fantasmagoria! Czy tego typu stwierdzenie może być wskazówką wyznaczającą kierunek rozwoju firmy? Czy może leć u podstaw jakiegokolwiek biznesplanu?

Okazuje się, że tak, trzeba je tylko umieć odczytać. Podzielmy tę wypowiedź na trzy części i przeanalizujmy każdą z nich z osobna.

- Kiedy działamy w głębokiej uczciwości — gdy działamy zgodnie z naszym systemem wartości, w poczuciu, że robimy coś ważnego i potrzebnego, że możemy być z tego dumni;
- i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie — gdy działamy w warunkach uwalniających naszą kreatywność, gdy dano nam prawo podejmowania decyzji, gdy mamy poczucie sprawczości i wpływu na otaczającą nas rzeczywistość, a więc i na naszą przyszłość;
- wszechświat robi wszystko, by nam pomóc — mamy statystyczną pewność sukcesu, na co wskazują zarówno badania naukowe, jak i codzienna praktyka biznesowa.

Czyżby to było aż tak proste? W rzeczywistości i jest, i nie jest, gdyż prostota tych zasad w żadnej mierze nie przekłada się na prostotę ich wdrożenia w życie.

Przekształcenie firmy tradycyjnej w turkusową oznacza dokonanie głębokiej przemiany cywilizacyjnej w firmie oraz emocjonalnej każdego z nas. Wymaga determinacji, pracy i czasu. Może zająć i kilka lat, ale pierwsze efekty zwykle pojawiają się znacznie wcześniej.

Laloux pokazuje w swojej książce przykłady turkusowych organizacji, wśród których znajdziemy globalną korporację AES budującą elektrownie i sieci energetyczne, zatrudniającą 40 tys. pracowników, firmę BSO/Origin z branży IT (10 tys. zatrudnionych), holenderską organizację pielęgniarek środowiskowych Buurtzorg (8 tys. zatrudnionych), amerykańską firmę przetwórstwa pomidorów Morning Star (2,4 tys. zatrudnionych), czy też niemiecką szkołę ESBZ obejmującą 1,5 tys. „realizatorów procesu dydaktycznego”, do których zalicza się uczniów, nauczycieli i rodziców.

Mnie z kolei — tylko od stycznia do czerwca 2016 r. — udało się odkryć kilka polskich przykładów²⁰. Są to dwie firmy krakowskie: LeaNce (przedszkola) i Notjustshop, w której dzieci projektują dziecięce ubranka, a ich mamy je szyją; jest też firma informatyczna Kamssoft Podlasie z Zambrowa, producent etykiet i opakowań Marco z Gliwic, firma usługowa Brewa z Kalisza, która instaluje ogniwa słoneczne, a także firma Mentax, która zajmuje się likwidacją szkód. Muszę przyznać, że od czasu, gdy zacząłem mówić o firmach turkusowych w czasie moich publicznych wystąpień, spotykam je coraz częściej. Bardzo ostrożnie oceniając myślę, że jest ich w Polsce pomiędzy tysiąc a dwa tysiące.

Warto też dodać, że turkusowe firmy — mimo swoich nieortodoksyjnych zasad, a prawdę mówiąc, to właśnie dzięki nim — radzą sobie (w tym biznesowo) znacznie lepiej niż firmy zarządzane tradycyjnie.

Laloux zwraca też uwagę na fakt, że wszystkie firmy, które opisał w swojej książce — a ja potwierdzam, że jest też tak w przypadku polskich „turkusów” — wykształciły bardzo podobne zasady funkcjonowania, nie wiedząc o sobie nawzajem, nie znając książki Laloux i nie odwołując się do żadnego wspólnego wzorca. Doszły do tych zasad, wychodząc z racjonalnego założenia, że:

Człowiek działa najskuteczniej w warunkach wolności, zaufania, partnerstwa i współpracy.

To przecież nic nowego. Wiemy to od stuleci, ale najczęściej myślimy o tym w perspektywie społeczeństw, a nie firm i organizacji. A przecież ludzie mogą być kreatywni i twórczy zawsze i wszędzie, gdy tylko stworzymy im warunki do takiego działania.

Firmy turkusowe odwracają tradycyjny porządek rzeczy, zgodnie z którym dążymy do sukcesu, by w ten sposób „kupić” sobie dobre życie. Skoro to ono jest dla nas celem ostatecznym — mówią — to uczynimy je naszym celem codziennym.

Dobre życie to poczucie, że to, co robimy jest ważne, komuś potrzebne, pozwala nam się rozwijać oraz wykorzystywać i doskonalić nasze talenty. Dobre życie toczy się wśród ludzi, do których mamy zaufanie, a oni to zaufanie odwzajemniają. Praca w organizacjach zapewniających dobre życie jest radością, a przez to jest wydajniejsza, bardziej innowacyjna i obciążona mniejszą liczbą błędów. I to właśnie daje tym firmom przewagę na rynku.

Aby zrealizować taki program, organizacje turkusowe przyjmują całkowicie nowe zasady organizacji pracy. Oto najważniejsze z nich:

1. przyjmijmy jako nasz cel główny zmienianie świata na lepsze, a w tym — zmienianie na lepsze naszego środowiska pracy,

²⁰ O tych firmach oraz kilku innych można przeczytać na mojej witrynie: <https://www.moznainaczej.com.pl/organizacje-turkusowe-w-polsce>

2. budujemy na zaufaniu, poczuciu odpowiedzialności i partnerstwie,
3. odrzucamy współzawodnictwo na rzecz współpracy,
4. odrzucamy tzw. „systemy motywacyjne” na rzecz poczucia satysfakcji z tego, co robię i jaki jestem (motywowanie godnościowe),
5. odrzucamy zarządzanie (wydawanie poleceń i kontrolę ich wykonania) na rzecz samoorganizacji zespołów, niech decyzje podejmują specjaliści, a nie kierownicy,
6. odrzucamy hierarchiczną strukturę kierowniczą na rzecz sieciowej struktury procesowej.

W firmie turkusowej nikogo nie trzeba pilnować, by pracował, nikogo nie trzeba oceniać ani też zaganiać do pracy kijem i marchewką. A skoro nie trzeba ani pilnować, ani zaganiać, to nie są potrzebni nadzorcy. Tam nikt nikomu nie wydaje poleceń, a zakres czynności każdego pracownika mieści się w jednym zdaniu: „robisz to, co potrafisz, wtedy gdy jest to potrzebne i bierzesz za to odpowiedzialność”. W konsekwencji nikt nie mówi: „to nie należy do moich obowiązków”.

Kierownicy przestają pełnić rolę nadzorców, a stają się liderami idei, mentorami w obszarach zawodowych i społecznych, moderatorami debat.

Firmy turkusowe przypominają wielokomórkowe organizmy, w których nie ma centralnego sterowania, a różniące się funkcjami komórki zlecają sobie wykonywanie zadań. Przez pięćset milionów lat przyroda tak właśnie wykształciła organizmy biologiczne. Dziś organizacje budowane przez ludzi zaczynają brać z nich przykład.

Różne są drogi do turkusowego celu, tak różne, jak różne są organizacje i pracujący w nich ludzie. Można jednakże wskazać pewien wspólny kierunek, a może lepiej dekalog, budowania organizacji turkusowej:

1. nie szukaj winnego, by go ukarać — szukaj przyczyny, by ją usunąć,
2. nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć — oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy,
3. unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo — stwarzaj warunki do współpracy,
4. nie oceniaj, bo to niszczy — doceniaj, bo to wzmacnia,
5. nie mów, co jest źle — mów, co może być lepiej,
6. nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej — pytaj, co im w pracy przeszkadza,
7. nie buduj na kontroli — buduj na zaufaniu,
8. nie mów, że ktoś jest zły — mów, jak ty się z tym czujesz (tzw. „komunikat ja”),
9. nie zarządzaj — twórz warunki do samoorganizacji,
10. nie bądź nadzorcą — bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.

W firmach turkusowych zysk przestaje być celem, ale nadal pozostaje koniecznością. Aby zapewnić dobrą pracę, firma musi nie tylko dobrze wyposażyć stanowiska pracy, ale także zaoferować dobre wynagrodzenie. Musi się rozwijać — nawet jeżeli nie gabarytowo (Tomáš Sedláček [14] poddaje ten imperatyw w wątpliwość) — to co najmniej technologicznie. Musi też dbać o rozwój pracowników. A to wszystko kosztuje.

Okazuje się jednak, że tam, gdzie zysk przestaje być celem, a staje się środkiem do realizacji inspirującego (to ważne!) celu, tam jest większy niż w firmach, które troszczą się przede wszystkim właśnie o zysk. Firma Morning Star ma dwucyfrowy wzrost rok do roku od 20 lat i jest dziś największą na świecie firmą przetwórstwa pomidorów. Młodsza od niej firma Marco z Gliwic osiąga 20-procentową stopę zysku przy pięknej siedzibie, dobrych wynagrodzeniach

i wielu pozapłacowych korzyściach dostępnych dla wszystkich pracowników. A 10 procent swojego zysku przeznaczają w każdym roku na cele społeczne.

Obserwując i spotykając kolejne firmy turkusowe nabieram przekonania, że jest to kierunek rozwoju nie tylko gospodarek świata, ale też i społeczeństw. Bo jeżeli organizacje turkusowe wygrywają z tradycyjnymi, to będzie ich coraz więcej. Do turkusowej wizji świata zachęcam szczególnie tych przedsiębiorców, którzy dziś zakładają swoje firmy, bo tworzenie turkusu od podstaw jest znacznie łatwiejsze niż transformacja firmy tradycyjnej. Budując firmę turkusową, macie szansę wygrywać na rynku, nie rezygnując z dobrego życia już dziś. Jednakże w tej intencji musicie być do bólu uczciwi. Turkus budowany na pokaz, to prosta droga do porażki.

Organizacje turkusowe, które powstają w reakcji na marchewki i związane z nimi zagrywki, są oparte na czterech fundamentach:

1. Oferowane w pracy korzyści — wynagrodzenie, samochód, komputer, telefon, stołówka, a nawet bilety na siłownię i do teatru — są traktowane jako elementy wyposażenia stanowiska pracy. Jedne są do wykonania pracy niezbędne (wynagrodzenie i narzędzia), inne powodują, że praca jest wydajniejsza i obciążona mniejszą liczbą błędów (bilety na siłownię i do teatru).
2. Głównym motywatorem do rzetelnego wykonywania pracy są nagrody godnościowe, a więc osobiste poczucie, że to, co robię, jest komuś potrzebne, że w pracy mogę się rozwijać i odczuwać dumę z tego, kim się staję. Tu pole do zagrywek jest ograniczone, bo siebie trudno jest oszukać. Nikt więc nikogo nie musi ani pilnować, ani „motywowować”, a to buduje poczucie zaufania i odpowiedzialności.
3. Obecność zaufania i odpowiedzialności powoduje, że nie jest potrzebna hierarchiczna struktura do nadzorowania pracowników. Kierownicy przejmują rolę koordynatorów, liderów idei, mentorów i moderatorów.
4. Brak hierarchicznej struktury kierowniczej powoduje, że ludzie nie ścigają się do stanowisk, a w to miejsce mogą budować autentyczne partnerstwo oparte na zaufaniu. Mogą się wzajemnie wspierać, bo nikt dla nikogo nie jest konkurentem do stanowiska.

Oczywiście aby te wszystkie zasady mogły być realizowane, potrzebna jest stała praca wszystkich członków organizacji nad społecznym środowiskiem pracy, w którym ludzie nie współzawodniczą ze sobą, ale wspierają się wzajemnie, mają do siebie zaufanie i mogą je mieć, bo wraz z zaufaniem budują poczucie odpowiedzialności. Konieczne jest też, aby realizowany cel główny miał charakter pozytywny, budował lepszy świat i nie niszczył tego, który mamy.

Na koniec należy podkreślić, że w organizacjach turkusowych nie rezygnuje się z pomiarów efektów pracy. Nadal przyglądamy się wynikom uczniów czy zyskowi firmy. Ale teraz osiągnięcie efektów mierzalnych nie jest celem samym w sobie. Ono służy do wyboru lub korekty drogi do realizacji celu głównego. Niski stan wiedzy uczniów jest dla szkoły sygnałem, że trzeba się przyjrzeć procesowi dydaktycznemu. Nie należy karać za to ani uczniów, ani nauczycieli, ale wesprzeć jednych i drugich, by wspólnym wysiłkiem zmienili ten stan rzeczy.

4 Nowa Academia — ale jak?

Głównym celem, jaki postawiłem sobie pisząc niniejszy esej, było zapoczątkowanie debaty na temat warunków pracy środowiska akademickiego, i szerzej — naukowego. Starłem się przekazać i uzasadnić mój pogląd, że dotyczące nas problemy są dobrze znaną i nieuniknioną konsekwencją wszelkich prób oceny pracy ludzkiej, a w tym i samego człowieka, na prostych

skalach liczbowych. W tym miejscu rodzi się więc pytanie, jak oceniać, by uniknąć opisanych wcześniej problemów?

Przyjrzyjmy się więc, co zrobił w tej sprawie biznes. Tam bowiem również zastanawiano się, jak oceniać pracowników, by ich później „skutecznie” nagradzać i karać. Jednakże, w wyniku tych rozważań i to już pół wieku temu, pytanie „jak oceniać” zastąpiono pytaniem „czy oceniać?”, a odpowiedzią było — NIE. Nie oceniać, a doceniać, by budować poczucie dumy człowieka z tego co robi i jak robi, a więc dumy z siebie.

Jak pokazało wiele badań w obszarze psychologii społecznej, potrzeba odczuwania dumy z siebie jest jedną z najsilniejszych potrzeb człowieka, a więc jednym z najsilniejszych źródeł motywacji do pożytecznego działania. Dajmy ludziom szansę, by mogli być z siebie dumni, a później zajmijmy się ich wspieraniem. Jak radzi Frederick Herzberg²¹:

*Jeżeli chcesz, aby ludzie wykonali dla ciebie dobrą pracę,
daj im dobrą pracę do wykonania.*

A czym jest dobra praca? Jak to ustalić? Skąd się dowiedzieć? W tym przypadku odpowiedź brzmi: zapytaj o to ludzi. Oni ci powiedzą. Trzeba tylko sformułować właściwe pytania i we właściwy sposób.

Tego sposobu nauczył mnie Jim Murray, wybitny trener biznesu, który gościł w Polsce w drugiej połowie dekady lat 1990. na zaproszenie polskiego rządu. Spotkanie z nim zmieniło moje życie i życie mojej firmy.

Metoda polega na przeprowadzeniu warsztatu, który później nazwałem *Trampoliny i Bariery*, i dokładnie opisałem w rozdz. 15.2 mojej „Doktryny jakości”. Najprostszy jego wariant, a zarazem jego pierwszy etap, bo ten warsztat to nie jedno spotkanie, ale proces, polega na zadaniu grupie pracowników (10 – 20 osób) dwóch pytań:

1. Które cechy waszej firmy chcielibyście wzmocnić (trampoliny)?
2. Jakie bariery w waszej codziennej pracy chcielibyście usunąć?

W ciągu ostatnich dwudziestu lat przeprowadziłem ten warsztat blisko sto razy. Jego nieodmiennie najcenniejszym wynikiem są odpowiedzi na pytanie drugie, one bowiem wskazują, co należy w firmie zmienić. Każda bariera wskazuje kierunek doskonalenia firmy przez usunięcie tej bariery, co podnosi nie tylko jakość i wydajność pracy, ale też osiąganą z niej satysfakcję. Lista barier to program doskonalenia firmy na wiele lat.

Gdy opowiadam o tym warsztacie moim słuchaczom, nierzadko słyszę obawę, że pracownicy zapytani o bariery pewnie będą chcieli krócej pracować i więcej zarabiać. Praktyka pokazuje jednak, że tak się nie dzieje. Raz tylko zdarzyła mi się bariera „niskie zarobki”, ale one w badanej firmie rzeczywiście takie były. Pozostałe bariery, a pojawia się ich zwykle od 40 do 60, układają się w powtarzalne grupy:

- *bariery godnościowe*, np. arogancja przełożonych,
- *bariery komunikacyjne*, np. nie wiemy w jakim kierunku zmierzamy,
- *bariery organizacyjne*, np. zadania nie są rozkładane równomiernie w ciągu roku,
- *bariery utrudniające współpracę*, np. wyniszczające współzawodnictwo,

²¹ Cytat za [8] str. 189; W oryginale: „If you want people motivated to do a good job, give them a good job to do”.

- *bariery związane z warsztatem pracy*, np. złe oświetlenie.

Ta lista nie jest oczywiście kompletna, ale ilustruje zaobserwowaną przeze mnie prawidłowość, że usunięcie zgłaszanych barier z reguły nie wiąże się z poważniejszymi wydatkami. Najczęściej wystarczy fundusz na szkolenie. Jednakże na ten wydatek trzeba być przygotowanym, bo choć usunięcie barier jest tanie, to najczęściej nie jest proste. Zwykle wymaga zmiany sposobu myślenia wielu osób, a w tym nas i samych, i to w wielu sprawach. Wymaga odejścia od utartych schematów, np. od przekonania, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi (poza nami oczywiście), czy też od poszukiwania winnych, by ich ukarać, zamiast przyczyn, by je usunąć.

Trzeba też wiedzieć, że nie zawsze pracownicy będą gotowi do udziału w opisanym warsztacie. W wielu firmach ludzie się po prostu boją mówić, że im coś w pracy przeszkadza. Wtedy trzeba usunąć strach (rozd. 4 „Doktryny jakości”), a to może wymagać współpracy z doświadczonym psychologiem. Z reguły przed warsztatem trzeba przeprowadzić szkolenie z komunikacji interpersonalnej — empatycznej, asertywnej i nie naruszającej niczyjej godności. I to znów może być trudne.

Jednakże wyniki prawidłowo przeprowadzonego warsztatu z reguły przechodzą oczekiwania, bo rozpoczyna się nie tylko usuwanie barier, ale też — a właściwie, przed wszystkim — budowanie głębokiego zaangażowania ludzi w ich pracę. Ten efekt z pewnością jest bezcenny.

Obrazowym podsumowaniem historii o trampolinach i barierach może być wypowiedź z roku 1980 Lwa Platta, ówczesnego prezesa firmy Hewlett-Packard²²:

Gdyby HP wiedział to, co HP wie, byłibyśmy trzy razy bardziej produktywni.

Na koniec odpowiedzmy sobie na pytanie, kto ma doskonalić nasz akademicki świat? Tu odpowiedź przychodzi ze strony metody stałego doskonalenia znanej też jako *kaizen*. Jeżeli chcesz doskonalić produkt twojej firmy, to nie wystarczy się skupić na tym produkcie. Trzeba doskonalić wszystko, co tworzymy w firmie, a w tym i procesy tworzenia, muszą to robić wszyscy, każdy w obszarze swojego działania, i trzeba to robić nieustannie. Podsumujemy:

- wszyscy,
- wszystko,
- nieustannie.

A zacząć trzeba nie od bariery najważniejszej, ale od najłatwiejszej. Bo nic tak nie buduje zaangażowania jak sukces.

Podsumowując ten rozdział muszę podkreślić, że celowo nie umieściłem w nim żadnych propozycji konkretnych rozwiązań. Uważam bowiem, że turkusu nie da się wdrożyć tak jak np. standardu ISO²³, według jednolitego wzorca. Turkus trzeba szyć na miarę i potrzeby każdej organizacji i muszą to robić jej pracownicy. Być może z czyjąś pomocą, ale jednak sami. Tylko wtedy będzie to „ich turkus”, a więc mający szansę na przetrwanie. Bo turkus to nie tylko filozofia i cywilizacja — to także stan ducha.

²² Źródło [41] str. 77. Innymi słowy — Gdyby dyrekcja firmy HP wiedziała to, co wiedzą jej indywidualni pracownicy...

²³ ISO jest oficjalną nazwą (a nie skrótowcem) standardu jakości ustanawianego przez międzynarodową organizację International Standardization Organization. Jest on dziś jednym z najszerzej rozpowszechnionych standardów, choć opinie na temat jego skuteczności są różne.

5 Bibliografia

- [1] Aronson Elliot, Wieczorkowska Grażyna, *Kontrola naszych myśli i uczuć*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 2001.
- [2] Blikle Andrzej, *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Helion One Press 2017; również wersja PDF do bezpłatnego pobrania z witryny: <https://www.moznainaczej.com.pl/ksiazka-i-artykuly/doktryna-jakosci>, także również w wersji anglojęzycznej.
- [3] Culbert Samuel A., Rout Lawrence, *Skończ z okresową oceną pracowników! Jak firmy mogą przestać zastraszać, zacząć zarządzać i skoncentrować się na tym, co naprawdę istotne*, MT Biznes, Warszawa 2012
- [4] Deming Edwards W., *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, MIT Cambridge 1982, 1986, 1995.
- [5] Drucker Peter F., *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann Ltd, 1993
- [6] Fischhoff Baruch, Dewitt Barry, Sahlin Nils-Eric, Davis Alex, *A secure procedure for early career scientists to report apparent misconduct*, Fischhoff et al. Life Sciences, Society and Policy <https://doi.org/10.1186/s40504-020-00110-6>
- [7] Giza Anna, *Modernizując uczelnie — polskie szkoły wyższe po roku 1989*, Wystąpienie na seminarium Co się dzieje z uniwersytetem?, 25 lutego 2021
- [8] Kohn Alfie, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993.
- [9] Kohn Alfie, *Wychowanie bez nagród i kar — Rodzicielstwo bezwarunkowe*, Wydawnictwo MiND, Podkowa Leśna 2005,
- [10] Kosewski Marek, *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Wizja Press & IT, Warszawa 2008
- [11] Laloux Frederic, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2015
- [12] Morrish Liz, *Pressure Vessels: The epidemic of poor mental health among higher education staff*, HEPI Occasional Paper 20; HEPI was established in 2002 to influence the higher education debate with evidence. We are UK-wide, independent and non-partisan. May 2019 ISBN 978-1-908240-49-1. Higher Education Policy Institute, 99 Banbury Road, Oxford OX2 6JX, Tel: 01865 284450 www.hepi.ac.uk
- [13] Noorden (van) Richard, Else Holly, *The fight against fake-paper factories that churn out sham science*, Nature, March 23, 2021, <https://www.nature.com/articles/d41586-021-00733-5>
- [14] Sedláček Tomáš, *Ekonomia dobra i zła*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012.
- [15] Senge Peter M., Kleiner Art, Roberts Charlotte, Ross Richard B., Smith Bryan J., *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [16] Siuda Piotr, Wasylczyk Piotr, *Publikacje naukowe. Praktyczny poradnik dla studentów, doktorantów i nie tylko*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2018
- [17] Turski Łukasz A., *Czy nauka w Polsce ma szanse*, Wystąpienie na konferencji „Przyszłość Polskiej Nauki i Edukacji — Zapaść czy Wyzwanie, Warszawa 16 października 1996 r.

- [18] Turski Łukasz A., *Guardians of the Truth in Science*, in: What is Truth In Philosophy and in Different Scientific Disciplines. H. Hisaki and J. Niżnik editors. Vienna 2011
- [19] Turski Łukasz A., *Ocenianie nauki – duch z przeszłości*, autoprzekład tekstu prof. Łukasza A. Turskiego pt. *Evaluation of Science – The Ghost of the Past* z roku 1993 wraz z Postscriptum (2013), PAUza Akademicka, Tygodnik Polskiej Akademii Umiejętności Nr 222, Kraków, 3 października 2013
- [20] Turski Łukasz A., *Nauka w oparach oszustw*, prezentacja do wykładu wygłoszonego na Uniwersytecie Warszawskim 15 stycznia 2019 r.
- [21] Young Stephen, *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, METAmorfoza, Wrocław 2005.
- [22] Young Stephen, *Moral Capitalism*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003.