

ABSTRACT

Due to generation shift the Polish-German literary relations are beginning to be shaped by the generation of "the unburdened" – people who do not have personal memories of the Second World War.

The first decade after the political breakthrough of 1989 abounded in meetings, workshops and bilateral literary festivals, but those events were mostly regional in character, and the more popular ones, like the five editions of the Polish-German Boat of Poets bordered on the so-called "kitsch of reconciliation". Several such meetings of writers resulted in bilingual volumes of prose and poetry. In the propagation of the literature of the neighbouring country an important role is played by the Polish Institutes in Germany and the Goethe Institute in Poland, regardless of the differences in the profile of both institutions.

The border region seems a natural place of cultural exchange, literature included. However, in recent years we have witnessed a surprising phenomenon – the emergence of a new Polish-German borderland in the capital of Germany, which is perceived by many Poles and also many Germans as a country in its own rights. A number of institutions and Polish writers resident in Germany create a specific milieu that often undertakes bilateral initiatives.

Another plane of encounter, in spite of asymmetry in interest on both sides is the presence of Polish and German themes in literature, although in this case even the young generation is not free of stereotypes.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ JEDNOSTKI I ORGANIZACJI

O odpowiedzialności mówić można w wielorakim sensie, rozróżniając jej dwa rodzaje¹: osobową i prawną. Można więc spojrzeć na problem odpowiedzialności przez pryzmat jednostki, ale i przez pryzmat organizacji. Organizacja i ludzie to dwa, aczkolwiek odrębne i autonomiczne, nierozłączne „byty”. Z organizacją człowiek ma do czynienia niemal od początków swych dziejów²: począwszy od etapu życia plemiennego, po współczesne sposoby samoorganizacji społecznej – poprzez różny i zmieniający się poziom samoświadomości społecznej³ – organizacja zawsze „towarzyszyła” jednostce w jej życiu społecznym. Miejsce i rola jednostki w organizacji⁴, dające wyraz tendencji do samoorganizacji jednostek w określonych celach, także podlegały zmianom. W ich wyniku – przynajmniej w systemie demokratycznym – wzrastał udział jednostki w działaniu organizacji,

¹ Zauważmy, że odpowiedzialność moralna, w swej istocie, nie jest adekwatna z żadnym rodzajem odpowiedzialności tutaj wymienionej. Wprawdzie dotyczy ona zawsze człowieka (organizacja nie może być sądzona moralnie, choć jej członkowie owszem), a nie organizacji jako autonomicznego „faktu społecznego”, pomimo to samo zagadnienie moralnej odpowiedzialności także dotyczy „życia organizacyjnego”, gdyż – jak wiele definicji organizacji lub instytucji, które zaprezentujemy w niniejszym szkicu – wyjaśnia, że organizacje to przede wszystkim ludzie.

² Zob. J. Habermas, *Krytyczne i konserwatywne zadania socjologii*, tłum. Z. Krasnodębski, w: tenże, *Teoria i praktyka*, Warszawa 1983, s. 342.

³ Świadomość społeczna ulegała zmianie i przez to rozwojowi, tak jak podlega temu „życie zbiorowe” człowieka; rozwój świadomości społecznej opisują np.: Spencerowska teoria organizacji społecznej, Durkheimowska teoria rozwoju solidarności społecznej, Weberowska wizja racjonalizacji.

⁴ Organizację rozumiem tu jako formę „łączenia się” ludzi w określonym celu. Może ona mieć naturę polityczną jako państwo (Th. Hobbes), społeczną jako zrzeczenie lub wspólnota (A. de Tocqueville) albo instytucjonalno-urzędniczą jak biurokracja (M. Weber).

a wraz z nią – tzw. transparenta⁵ motywów i interesów. Czy zawsze przekładało się to na indywidualną odpowiedzialność jednostki zaangażowanej w organizację, pozwalającą przypisać jej określoną czynność, wychodzącą naprzeciw potrzebom obywateli, respektującą ich prawa, z prawami człowieka łącznie? Celem tego szkicu jest pokazanie, jak wygląda odpowiedzialność społeczna jednostki w instytucji i organizacji i jakie formy może ta odpowiedzialność przybierać lub jakie formy służą jej unikaniu. Jak konkretny człowiek radzi sobie z odpowiedzialnością wyływającą z jego kompetencji w ramach określonych struktur społecznych? Na ile wreszcie biurokracja i procedury pomagają mu w tym, a na ile mu utrudniają to zadanie?

„INDYWIDUUM” I ORGANIZACJA

W sposób szczególny zajmiemy się sytuacją, w której jednostka „łamię” zasadę (lub normę) instytucji, czy organizacji, co w efekcie ma określone konsekwencje dla funkcjonowania organizacji, ale także „na zewnątrz”, poza strukturami organizacji lub instytucji⁶. Jednostka wykorzystuje wtedy w sposób – można by rzec – „użyteczny” wszystko to, co organizacja ma jej do „zapropinowania”: procedury, przepisy, reguły i zasady, ustalone normy postępowania służbowego, ale zarazem postępowanie to, a więc jego rezultaty są przejawem radykalnej dysfunkcjonalności. Taka bowiem sytuacja, poniekąd „służbowa”, przesuwając stosunkowo wyraźnie akcent naszej refleksji o jednostce i organizacji w kontekście odpowiedzialności na „jednostkowość” lub „indywidualność” (*respective* działania i roli jednostki), choć tym samym ogniskuje się wokół centrum decyzyjnego form organizacyjnych i ich formalnej sfery.

Fenomen i paradoks sytuacji polega na problematycznej legalności i legitymacji dla tych działań. Skala tego problemu paraliżuje i zaciemnia organizacyjne procedury oraz samą rolę człowieka – osoby w ich ramach. Gdzie zatem tkwi źródło dysfunkcjonalności organizacji i jej etyczna dwuznaczność?

⁵ Pojęcia „transparenta” używa M.J. Siemek, *Wolność, rozum, intersubiektywność*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2002, s. 10-16; autor wiąże je z pojawieniem się suwerennego prawa oraz dobrowolnie zawieranych przez ludzi umów: „stanowione i spisane, na wskroś „ludzkie” prawo przez swą racjonalną obliczalność, jawność i bezwyjątkową powszechność obowiązywania systematycznie wypiera i zastępuje dawną moc praw „boskich” albo „naturalnych” (s. 7); umowa jest możliwa dzięki powstaniu „dialogowej przestrzeni społecznej komunikacji”.

⁶ To wykracza świadomie i celowo daleko poza granice socjologii, nawiązując do owej macierzystej dziedziny – filozofii (społecznej i moralnej) – z której socjologia się przecież wyłoniła (i to dosyć późno, bo ok. połowy XIX w.); chodzi o przyjrzenie się wzbudzonej przez to zjawisko świadomości jego uczestników i obserwatorów; wszędzie tam, gdzie zapytujemy o przyczyny i możliwość rozstrzygnięcia niezadowolającego porządku rzeczy w świecie społecznym, potrzebne są nam narzędzia (metody) filozoficzne. Po pierwsze dlatego, że filozofia wypracowała już dawno skuteczny warsztat krytyczny, a po wtóre (i jeszcze ważniejsze) – że zdolna jest rozwijać refleksję projektującą (modele bądź ideały), dzięki którym zdolna jest uzasadniać swoją „krytyczną” niezgodę na zastany stan rzeczy; po trzecie zaś – (co nadaje logiczne podwaliny obu pierwszym punktom) – filozofia, w szczególności ta społeczna, postrzega i rozważa problemy społeczne, przykładając do nich miarę normatywną, czyli krótko mówiąc – jej dyskurs jest dyskursem w znacznym stopniu normatywnym; na temat różnicy między empiryczną metodą socjologii i normatywnie resp. „transcendentalnie” zorientowaną filozofią, która poszukuje ufundowania w wartościach lub też projektuje konkurencyjne w stosunku do krytykowanego stanu rzeczy teorie zob. W. Kersting, *Spółczesność jako postulat*, tłum. E. Nowak-Juchacz, w: *Principia*, t. XXXVII-XXXVIII, Kraków 2004, s. 129-130.

Otóż można tu zapytać, o jaką stawkę lub wartość toczy się gra? Po jednej stronie występują uzasadnione oczekiwania społeczne (często wyrażane w próbach nacisku przez media) dotyczące owej – wcześniej wspomnianej transparentności, ale niejako przypisanej jako prawo jednostkom, po drugiej stronie zaś – instytucje i organizacje, które zdaniem tych pierwszych „mają powinność” informować o swoich celach i metodach funkcjonowania. Można wreszcie odnieść wrażenie, że zasada, jaką rządzi się organizacja, wymyka się spod kontroli i ulega nadużyciu.

Aby odpowiedzieć na powyższe pytania, należy wyraźnie określić zadania i reguły instytucji społecznych, jak też przeanalizować zasady działania organizacji społecznych, wraz z ich wewnętrznymi ograniczeniami i uwarunkowaniami; spróbujemy także wyraźnie określić, na czym polega różnica między instytucją i organizacją, gdyż stosowanie obu terminów (niekiedy wymiennie) – jak zobaczymy – niesie ze sobą określone konsekwencje.

Pojęcie instytucji współcześnie jest nader często utożsamiane z organizacją, i to właśnie jest niesłuszne. Wprawdzie dopuszczalne jest rozumienie instytucji jako organizacji, jednak należy być świadomym tego, iż nawet w słownikach myśli społecznej zaznaczona jest bardzo wyraźnie odrębność obu tych form⁷ życia społecznego.

Pojęcie instytucji używane jest w teorii naukowej dla zaakcentowania ustabilizowanych, skutecznych i ogólnie przyjętych wzorów zachowania⁸. Można powiedzieć, że określone zachowanie, powtarzane w czasie i ogólnie akceptowane społecznie, jest już „instytucją społeczną”. Zachowania takie kształtują porządek określonych ról, w ramach którego poszczególne jednostki mogą być aktorami wykonującymi określone działania lub zachowującymi się w określony sposób.

O instytucji mówić należy w trojakim rozumieniu⁹. Po pierwsze, instytucja społeczna stanowi podstawę porządku (ładu) społecznego. Jest używana do określenia zestandaryzowanego sposobu zachowania w rozumieniu normatywnym, tj. jako ideał orientujący społeczne, polityczne, a ze względu na swój „normatywny” charakter – również etyczne zachowanie jednostek i grup społecznych¹⁰. Pojęcie instytucji odnosi się do powtarzających się, utrwalonych sposobów zachowania, wzorców, reguł i rytuałów. Instytucja to układ wzajemnie na siebie skierowanych „ról – oczekiwań”.

W myśl drugiej i trzeciej definicji instytucja jest rozumiana jako typ działalności, a więc forma organizacji społecznej oraz jako typ organizacji społecznej. Na instytucję¹¹ składają się takie elementy normatywne, jak: zasada naczelna, czyli zamiary i cele, które instytucja pragnie osiągnąć oraz normy; do tego dodać należy personel, urządzenia materialne i określone procedury postępowania, stanowiące środki realizacji owych celów. Instytucje dzielą się według B. Malinowskiego na dwie kategorie: formalną i nieformalną; na instytucje trwające dłużej niż ich członkowie i te, które istnieją krócej wskutek tzw. zmiany instytucjonalnej. Instytucje trwające dłużej niż żywot ich członków zapewniają stałość i ciągłość życia społecznego oraz sprawiają, że określone działania są stale wykonywane w oczekiwany sposób, organizujący pewne społeczne procesy.

⁷ T. Lawson, J. Garrod, *Dictionary of Sociology*, Fitzroy Dearborn Publishers, London, Chicago 2001, s. 345-346.

⁸ Tamże, s. 345.

⁹ *Encyklopedia socjologii*, PAN i Oficyna Naukowa, Warszawa 1998, s. 317-321.

¹⁰ Por. O. Höffe, *Lexikon der Ethik*, München 1997, s. 218 i n.

¹¹ Za: B. Malinowski, *Szkice z teorii kultury*, PWN, Warszawa 1958, s. 45-60.

Wydaje się, że rozróżnienie pojęcia instytucji od pojęcia organizacji jest ważne: wnosi nową wartość, którą jest różnica wynikająca *de facto* z innych „utilitarystycznych” zastosowań obu terminów – o ile instytucja akcentuje powtarzalność określonych działań (trwałość podejmowanych działań), o tyle organizacja podkreśla trwałość struktur.

Jeżeli system instytucji w danej zbiorowości jest wewnątrznie zharmonizowany¹², to zapewnia on lepszą integrację działań jednostek i wewnętrzną spójność zbiorowości. Innymi słowy, instytucje pomagają w stworzeniu w systemie społecznym określonych reguł postępowania, ale nie są one skupione w strukturach jakiejś nadrzędnej organizacji. Często bywa tak, że pewne kwestie społeczne, rozwiązywane w wyniku podjęcia jakichś działań, są w ten sam, a nawet w identyczny sposób rozwiązywane w zupełnie niezależnych od siebie strukturach społecznych. Choćby istnienie zależności podwładny – przełożony jest ogólnie przyjęte i powtarzalne, a w kwestii decyzyjnej podwładny pyta przełożonego, który udziela mu odpowiedzi równoznacznej z poleceniem służbowym.

Natomiast rozumienie instytucji jako jednej z form organizacji społecznej charakteryzuje się tym, że urząd tego typu ma za zadanie podporządkować sobie pewne zachowania (działania) ludzkie. Istotnymi elementami w takim rozumieniu instytucji są regulamin i zespół sformalizowanych norm¹³. Instytucje tworzy personel oraz wielka liczba podobnie usytuowanych jednostek, odciętych od szerszego społeczeństwa i podporządkowanych ścisłemu reżimowi, często w celu efektywności i zarazem efektywnego przekształcenia ich osobowości. Autor wymienia tutaj tytułem przykładu szpitale psychiatryczne, internaty szkolne, armię rekrutów, więzienia, zakłady wychowawcze, klasztory¹⁴. W tego rodzaju instytucjach następuje zniwelowanie tożsamości członków organizacji przez uniformizację ich wyglądu zewnętrznego, zastosowanie ścisłych ograniczeń w zakresie posiadania rzeczy osobistych oraz poddanie ścisłej dyscyplinie i podporządkowanie personelowi, czy też ograniczenie kontaktów osobistych poprzez zakaz rozmów.

Uniformizacja i „zanik” tożsamości osobistej (*resp.* redukcja indywidualności) może oznaczać zamierzony charakter danej organizacji: racjonalność *resp.* „represyjność” instytucji nowoczesnego świata¹⁵ postuluje jako instrument wywierania przymusu przez społeczeństwo na indywidualne sposoby postępowania oraz indywidualne sposoby ujmowania świata społecznego (i także „własnego”). Celem tych instytucji społecznych jest dyscyplinowanie członków społeczeństwa, ich „normalizowanie” i „normowanie” poprzez narzucenie im wzorów postępowania. Jednak zapomina się tu o tym, że instytucjonalne formy organizacji życia ludzkiego są wyrazem jego od początku przecież politycznego samoodniesienia: wszak polityka – jak powiada z kolei Volker Gerhardt – „jest niestrudzoną stawianiem sobie przez człowieka ograniczeń”¹⁶, które nie zawsze on sam jako jednostka postawić sobie potrafi (narażając przy tym na niebezpieczeństwo siebie, innych i całą wreszcie ludzkość). Jakkolwiek daleka tu jestem od przeciwnego, mianowicie nietscheańskiego stanowiska, które streszcza się w powiedzeniu: „a cóż warta jest międzyludzka koegzystencja, jeżeli polega ona na nakazach?”¹⁷

¹² Tamże, s. 50-51.

¹³ A. Goffman, *Charakterystyka instytucji totalnych*, w: *Elementy teorii socjologicznych*, PWN, Warszawa 1975.

¹⁴ Tamże, s. 59-60.

¹⁵ Zob. M. Foucault, *Nadzorować i karać*, tłum. Tadeusz Komendant, PWN, Warszawa 1993.

¹⁶ V. Gerhardt, *Der Mensch wird geboren*, München 2001, s. 81.

¹⁷ Tamże, s. 83.

OBLICZA ODPOWIEDZIALNOŚCI

Z jednej strony instytucje są niezbędnym czynnikiem umożliwiającym podejmowanie skutecznych, skoordynowanych działań, z drugiej stanowią jednak istotne ograniczenie rzeczywiście podejmowanych działań¹⁸.

Można jednak pokusić się o zasadne przecięż stwierdzenie, że jednostki nie mogą zwykle podejmować działań najbardziej korzystnych czy racjonalnych, ale jedynie te, które są dla nich możliwe w istniejącym systemie instytucjonalnym. Jest to w pewnej mierze przejaw istnienia patologicznych aspektów funkcjonowania instytucji, jeśli sprawy idą w tej materii za daleko.

W efekcie bowiem pojawia się uwłaczające ludzkiej godności (i zasadzie autonomii) zjawisko rutyny¹⁹. Wprawdzie jest ona pomocna w efektywnym funkcjonowaniu organizacji, gdzie może stanowić ważną barierę rozwoju społecznego, gdyż początkowo instrumentalny wzorzec może przekształcić się w pusty formalizm, a znacząca wartość czy sentyment lub upodobanie, może stać się dogmatem. Rutyna może stanowić mechanizm kontroli powstrzymujący innowacje i przyczyniać się do represjonowania spontaniczności i twórczości.

Chciałabym zauważyć, że rutyna, czyli tzw. pusty formalizm, przenosi ciężar odpowiedzialności z jednostki na gołe struktury i procedury instytucjonalne, które w naturalny sposób obciążać powinny indywidualną postawę lub tzw. osobowość jednostki. Funkcjonariusz organizacji odpowiada więc w stosunku do zasad i reguł związanych z miejscem, w którym i dla którego pracuje, a nie w stosunku do osobistych przekonań, poglądów i wartości. Takie zewnętrzne „usprawiedliwienie” moralnej odpowiedzialności jednostki stwarza realne zagrożenie braku odpowiedzialności indywidualnej w instytucji i stwarza groźbę pojawienia się sytuacji takiej, że w strukturach organizacji nie sposób już określić zakresu indywidualnych obszarów odpowiedzialności. Niemożliwe okazuje się już nie tylko „imiennie” wskazanie odpowiedzialnego, ale wskazanie odpowiedzialności jednego li tylko członka organizacji. Odpowiedzialnym może okazać się zarząd, ale nie konkretna osoba. Problem odpowiedzialności indywidualnej w organizacjach i instytucjach powoduje wiele trudności w ich codziennym funkcjonowaniu. Jest on bowiem związany z szerokim zagadnieniem społecznej odpowiedzialności organizacji, w której się zazwyczaj rozmywa.

Istotne może się więc okazać sięgnięcie do „korzeni” poglądów o społecznej odpowiedzialności organizacji²⁰: okazuje się, że organizacje, jak też poszczególni ludzie powinni kierować się dwiema zasadami, staromodnie nazywanymi miłosierdziem i włodarstwem. Miłosierdzie oznacza, że szczęśliwi członkowie społeczeństwa mają obowiązek wspomaganie tych mniej szczęśliwych, a więc bezrobotnych, niepełnosprawnych, chorych, starszych. Mogą tego dokonywać bezpośrednio lub pośrednio poprzez instytucje, kościoły, domy pomocy społecznej. Początkowo powinności te były przypisane pojedynczym jednostkom, jednak w latach kryzysu lat 20. XX w. oczekiwania te przerosły możliwości człowieka i przerzucono je na obowiązki i powinności przedsiębiorstw. Nawet już J. Kant (*Die Metaphysik der Sitten*) optował za zinstytucjonalizowaną przez państwo formą pomocy socjalnej, która jednak nie gwarantuje uniknięcia nadużyć: zawsze bowiem znajdzie się ktoś,

¹⁸ M. Foucault, *op. cit.*, s. 45-76.

¹⁹ Tamże, s. 55-59.

²⁰ Za klasyczne określenie pojęcia społecznej odpowiedzialności uważa się stanowisko Andrew Carnegięgo, w: J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 112-115.

kto pod przykrywką niezdolności do zaspokajania własnych podstawowych potrzeb usiłował będzie ukryć własną opieszałość czy zgoła lenistwo.

Natomiast zasada włodarstwa polega na żądaniu od przedsiębiorstw i poszczególnych ludzi, aby uważali siebie za włodarzy i opiekunów swoich majątków. Społeczeństwo powierzyło im majątek, żeby używali go w celach uprawnionych społecznie. Rolą przedsiębiorstw jest zatem pomnażać majątek społeczny przez pomnażanie własnego majątku. Przedsiębiorca jest jedynie włodarzem majątku i ma powinność działać na rzecz społeczeństwa.

Klasyczne podejście do społecznej odpowiedzialności²¹ organizacji przejęła w pewnym sensie współczesna literatura przedmiotu, formułująca rzecz tak, że powinności i obowiązki społecznej odpowiedzialności ciążyć powinny na przedsiębiorstwach, a nie na ludzkich indywidualach. Według Milтона Friedmana²², reprezentującego wyraźnie utylitarystyczny punkt widzenia, istnieje tylko jeden rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to zgodne z regułami gry oraz przyjmować otwartą i wolną konkurencję bez podstępów i oszustw. Jest to naturalnie przyjęte w świecie czystej ekonomii; ale żaden obywatel nie żyje wyłącznie w takim świecie.

Zadania dla przedsiębiorstw obejmują sprawne wytwarzanie towarów i usług, a rozwiązywanie problemów społecznych powinno być pozostawione zaangażowanym w to osobom i instytucjom rządowym²³.

Pojęcie „odpowiedzialność” ma wiele znaczeń. Podstawowy podział²⁴ rozróżnia odpowiedzialność przyczynową (nazwę ją odpowiedzialnością sytuacyjną lub kontekstualną) i osobową. Pierwsza stanowi relację pomiędzy przypadkami, zdarzeniami i faktami, w której jedno powoduje drugie, tzn. przyczynia się do powstania innych zdarzeń, np.: mała iskra powoduje pożar (ogień)²⁵.

Drugi typ, czyli osobowa odpowiedzialność, zróżnicowany jest z uwagi na dwa konteksty. W rzeczywistości mamy do czynienia z odpowiedzialnością prospektywną i retrospektywną. Odpowiedzialność osobowa o charakterze prospektywnym oznacza posiadanie obowiązku, nakazu, cnoty, czyli jakiejś roli, którą się wypełnia, a więc wymaga świadomości czegoś, co się wydarza i powinno wydarzać ze względu na obowiązek (np. ochroniarz jest odpowiedzialny za czyjeś życie).

W retrospektywnej formie odpowiedzialności obowiązek, a raczej poczucie zobowiązania i ewentualnej winy leży w przeszłości (ochroniarz jest odpowiedzialny za czyjąś śmierć). Występuje tu przypuszczenie lub zgoła pewność, że nie spełniono jakichś obowiązków, a więc doszło do zaniedbań w zakresie wykonywania powinności. Ale ten rodzaj odpowiedzialności może równie dobrze nie zawierać tego obciążającego elementu – może mieć natomiast wymiar pozytywny. Odpowiedzialność retrospektywna może być równoznaczna z zasługiwaniem na pochwałę. Może być synonimem dobroczynności i litości.

W każdym razie, to co jest tu istotne, wyraża moralne i prawnicze (z uwagi na legalność działania) odniesienie do aprobaty lub dezaprobaty społecznej, czy po prostu szerzej rozumianych oczekiwań społecznych. Oznacza to bezpośrednio

²¹ Tamże.

²² M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, tłum. M. Lasota, A. Kondratowicz, Centrum im. A. Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993.

²³ Tamże, s. 135-138.

²⁴ L.C. Becker, *Encyclopedia of Ethics*, Garland Publishing, New York, London 1992.

²⁵ Tamże.

przeniesienie odpowiedzialności na tzw. kolektywne podmioty. Pytanie dotyczy więc tego, czy organizacje jako takie mogą ponosić odpowiedzialność za jakieś działania lub ich konsekwencje, a jeśli, to w jakiej mierze? Zauważmy, że takie ujęcie problemu jest bardziej zbliżone do perspektywnej odpowiedzialności, ale jednocześnie włączone od początku w kontekst przeszłości. Zatem, jeżeli organizację traktować będziemy jako „osobę” (np. sztuczną osobę prawną), to pytanie to musi dotyczyć również osobowej retrospektywnej i perspektywnej odpowiedzialności. Jednocześnie, nadając organizacji „prawo” do bycia podmiotem moralnym (często i słusznie oczekiwania społeczne nadają organizacji taką rolę), można doszukiwać się moralnej odpowiedzialności organizacji za skutki jej „działań” (funkcjonowania w społeczeństwie). W literaturze filozoficznej nie brakuje przykładów na traktowanie instytucji jako „osób moralnych”: od Rousseau przez Kanta, Fichtego, aż po Hegla również państwo pozostaje „sztuczną” osobą moralną, gdzie odpowiedzialność ciąży na tak czy inaczej pojmowanym „suwerenie” bądź władzy zwierzchniej²⁶. Nie można ostatecznie stwierdzić, czy organizacje jako osoby moralne „dorównują” stopniem odpowiedzialności jednostkowej, „naturalnej” osobie ludzkiej. Na pewno jednak oczekiwania społeczne nakładają na nie to niezwykle dla nich niewygodne obciążenie.

Chociaż istnieją takie oczekiwania społeczne, to istnieje też wyraźna świadomość społeczna, iż moralność i zarządzanie nie idą ze sobą w parze²⁷. Twierdzi się²⁸, że współczesne społeczeństwa przedstawiają sobą obraz braku „moralnych osobowości” – jest tylko coś „technicznego” (amoralnego), liczą się tylko sprawności racjonalne i instrumentalne (tzw. rozum instrumentalny), czyli biurokratyczna instrumentalna racjonalność²⁹ bez etycznego lub emocjonalnego wyrazu (jak gdyby

²⁶ Interesujące jest zestawienie teorii dwóch klasyków myśli społecznej (wówczas przecież jeszcze nie wyodrębniły się z filozofii osobne dziedziny, jak np. socjologia): Hobbesa i Webera. Zarówno u Hobbesa, jak i Webera organizacja „wyrasta” ponad człowieka, i dopiero przez tę swoją „moc” zaspokaja jego potrzeby i chroni jego cele (np. utrzymując wedle Hobbesa stan pokoju). Porównanie Webera do Hobbesa może być ryzykowne, jeśli zapomni się o tym, że ci dwaj myśliciele stawiają na „mocne” pojęcie suwerenności i tzw. decyzyzizm polityczny, ale u Webera (podobnie jak u Carla Schmitta) polityka staje się „walką o władzę gwoździ władzy”, co oczywiście nie występuje u Hobbesa (już prędzej u Machiavellego). Silna władza (nie stroniąca od przymusu i zgola siły fizycznej wobec obywateli) razem ze swoim „idealnym” weberowskim etosem rozpościera się ponad urzędnikami i ich decyzjami administracyjnymi. Między jednostkowymi potrzebami (i jednostkowością w ogóle) a władzą („mocą”) powstaje rozsuniecie, wolna przestrzeń do dyspozycji urzędnika; tę właśnie przestrzeń staram się w niniejszej pracy zbadać z uwagi na odpowiedzialność urzędnika. Problem ten nie występował jeszcze u Hobbesa, ale mógłby stanowić logiczną konsekwencję jego systemu. Dokonując takiego sporządzenia, musimy brać pod uwagę także związane z owym rozsuniciem, odrębne typy racjonalności, o czym będzie mowa w innym rozdziale. Różnica ta wynika z odmiennej legitymacji suwerenności: może ona być umocowana na kontrakcie (jak u Hobbesa) albo sama w sobie (jak u Webera) i „wyrastając ponad społeczeństwo” być otoczona rodzajem sacrum, albo też traci ona swoją „moc” i staje się rządem w stylu Locke’a, który to rząd „ani nie panuje, ani nie rządzi”, lecz realizuje przyrodzone człowiekowi prawa na „mocy” zaufania i powiernictwa (cytaty: W. Kersting, *Kant über Recht*. Mentis Verlag, Paderborn 2004, s. 103).

²⁷ Z. Bauman, *Modernity and Holocaust*, Polity Press, Cambridge 1989, 104-110.

²⁸ Tamże.

²⁹ Biurokracja powodowała wzrost fizycznego i psychicznego dystansu pomiędzy działaniem i jego konsekwencjami. Dzięki biurokracji mogło nastąpić zawieszenie i odroczenie moralnych zakazów. Polegało to na tym, że z punktu widzenia człowieka tłumiała ona znaczenie i ważność indywidualnych

człowiek miał już tylko „cenę” zamiast „godności”, by przywołać to nie ulegające przedawnieniu rozróżnienie, dokonane przez Kanta w *Uzasadnieniu metafizyki moralności*. „Wyciszenie” lub „zagłuszenie” głosu moralności w biurokracji stało się koniecznym i nieodzownym warunkiem tego, aby jej struktury mogły skutecznie funkcjonować (ale pożytek z tego funkcjonowania zredukowany został właśnie tylko do korzyści w sensie utylitarnym). W relacjach interpersonalnych w ramach urzędu pojawia się więc dystans i nieufność, a jej przyczyną jest wyrachowanie; Bauman określa to zjawisko jako tendencje „demoralizujące” człowieka³⁰.

Tę „moralną klęskę” wypominają nam, współczesnym, także krytyczne uwagi³¹. Celem krytyki jest Weberowska koncepcja biurokracji (która funkcjonuje jako „samospelniająca się przepowiednia”), ale można przecież z lektury Webera wyciągać różne wnioski³². Krytyce podlega jednak w ogóle „typ idealnego biurokraty” i jego „bezmyślność etyczna”. Bezmyślność taka występuje dostatecznie obficie w nowoczesnych, liberalnych społeczeństwach. Zdaniem tego autora mamy tu do czynienia z sytuacją, w której porządek oparty na zasadzie solidarności (poczuciu solidarności społecznej) ustąpił miejsca porządkowi egoistycznemu i „moralnie pustemu”.

Odpowiedzialność moralna³³ to skądinąd głównie kwestia zdolności do ponoszenia odpowiedzialności jako takiej. Idzie o to, że komuś powierza się odpowiedzialność za coś, czyli oddaje mu się to „coś” pod opiekę. Efektem nałożenia takiego zobowiązania jest nagradzanie za „cnotę” lub karanie za „występek”. Ale w jaki sposób temu doraźnemu celowi, czyli karaniu lub nagradzaniu, służyć ma obciążenie korporacji zobowiązaniami moralnymi? Korporacje są niezdolne do

działań, a więc w sposób pierwotny niwelowała konflikt między osobistymi standardami moralnej przyzwoitości i niemoralnością społecznych konsekwencji działania. Społeczne znaczenie działań zostało określone przez cały łańcuch złożoności przypadków i funkcjonalnych zależności, w których moralne dylematy utraciły znaczenie, a przypadki rozpatrywania sytuacji w sposób świadomych wyborów moralnych, jeśli się pojawiały, były dość rzadkie, aby to znaczenie mogły zmienić; za: Z. Bauman, *op. cit.*, s. 8-28. Totalitaryzm III Rzeszy opisuje z perspektywy moralnych wyborów H. Arendt jako wykreowaną, „skuteczną fikcję rzeczywistości”, w: H. Arendt, *Korzenie totalitaryzmu*, tłum. M. Szawiel i D. Grinberg, Niezależna Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1993, t. I, s. 333-336, a szczególnie jako zniwelowanie indywidualizmu (łącznie z wartościami, osądem moralnym) w: taż, *Eichmann w Jerozolimie: rzecz o banalności zła*, tłum. A. Szostkiewicz, Znak, Kraków 1998, s. 372-373.

³⁰ Tamże, s. 110.

³¹ Alasdair MacIntyre w: P. du Gay, *In Praise of Bureaucracy*, Sage Publications, London 2000, s. 22-34.

³² Organizacje zawsze tworzone były i zawiadywane przez ludzi, tymczasem Weber w radykalny sposób „odrywa” od nich **zwyczajnego** człowieka, przez co jego „indywidualne”, zawsze partykularne potrzeby i cele stają się bezosobowe, abstrakcyjne i **pospolite**, przez co muszą być **rutynowo** traktowane przez urzędników. Taka „wyemancypowana” organizacja posiada złożone i skomplikowane struktury, system doniosłych norm i prozaicznych procedur, np. zasadę słowa pisanego, aby jednostkę można było traktować (w żargonie urzędniczym: załatwić) w taki sposób, jak gdyby była sprawnym „trybikiem” maszynierii. W organizmie państwowym, wzmocnionym przez silną władzę, powołana więc zostaje do istnienia jak gdyby „machina urzędnicza”, żyjąca własnym formalnym życiem, podporządkowana jedynie suwerennej władzy zwierzchniej, por: M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, tłum. i wstęp do wydania polskiego D. Lachowska, PWN, Warszawa 2002, s. 690 i n.

³³ G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, tłum. H. Simbierowicz, Z. Wiankowska-Ładyka, PWN, Warszawa 1999, s. 249.

ponoszenia kary w rozumieniu etycznym. Poniesienie kary bowiem oznacza doznanie zasłużonej krzywdy, a jako byty zupełnie innego typu niż ludzkie osoby w nich funkcjonujące, korporacje nie są w stanie doznawać krzywdy *resp.* upokorzenia w sensie psychicznym, ani tym bardziej fizycznym: nie sposób ich wychłostać, uwięzić, stracić jak skazańca itd.

Korporacje mogą jednak ponosić szkodę finansową z tej racji, że skuteczną karą jest dla nich obciążenie grzywną, wywłaszczenie, bojkot jako formy uniemożliwienia im intratnej, ale bezkarnej działalności. Jednak wynikające stąd szkody ponosić będą ludzie: akcjonariusze, pracownicy, klienci, ich rodziny i osoby pozostające na utrzymaniu. Zniweczone zostaną perspektywy zatrudnienia rzeszy ludzi i wzrosną też ceny usług i towarów, który to koszt spłacany będzie właśnie przez ludzką krzywdę. Nie ma więc sposobu ukarania korporacji w taki sposób, aby nie dotknęło to ludzi³⁴ albo też dotknęło tylko osoby odpowiedzialne za przewinienia (w związku z rozmyciem się pojęcia i zakresu odpowiedzialności osobowej).

Można także zaryzykować stwierdzenie, że korporacji nie należy włączać do wspólnoty moralnej i nie należy im przyznawać dojrzałego statusu moralnego. Mówiąc o korporacjach jako odpowiedzialnych za taki czy inny grzech, mamy na myśli wyłącznie to, że korporacja jest przyczyną sprawczą tego czy tamtego stanu rzeczy, dotyczącego określone osoby (dobro osób)³⁵. Wyodrębniamy wtedy tylko przyczynę jakiegoś zdarzenia lub stanu rzeczy.

Milton Friedman uważa jednak, że mówienie, jakoby przedsiębiorstwo zainteresowane było „nie tylko” zyskiem, ale także wspieraniem pożądaných celów „społecznych”, albo że biznes posiada „sumienie społeczne” i poważnie traktuje swoje zobowiązania dotyczące zatrudnienia, eliminowania dyskryminacji itp. jest sloganem należącym do standardowego wokabularza współczesnego pokolenia reformatorów³⁶. Ludzie ci głoszą socjalizm w najczystszej postaci, ale czy na pewno ma to coś wspólnego z kwestią socjalną?

Oto dyrektor korporacji jest pełnomocnikiem akcjonariuszy i wszystko, co powinien czynić w tej sytuacji, służy pomnażaniu ich kapitału. Kiedy dyrektor ten wydaje przychody na cele „społeczne”, to w efekcie staje się pracownikiem państwowym, urzędnikiem publicznym, chociaż nominalnie nadal zatrudniany jest przez prywatne przedsiębiorstwo. Jeżeli dyrektor taki miałby być jednak urzędnikiem publicznym z prawdziwego zdarzenia, to musiałby być wybrany do tej funkcji na mocy procesu politycznego. To oznacza, że wspierając cele „społeczne”, musi podlegać pewnemu mechanizmowi politycznemu i społecznemu, który będzie wytyczać cele jego prosocjalnie zorientowanych działań. Według M. Friedmana doktryna tego rodzaju „społecznej odpowiedzialności” pociąga za sobą akceptację pewnego socjalistycznego poglądu głoszącego, że odpowiednim sposobem decydowania o przydzielaniu rzadkich zasobów do alternatywnych zastosowań są mechanizmy polityczne, a nie mechanizmy rynkowe. Zasadą polityczną tkwiącą u podstaw mechanizmu rynkowego jest jednomyślność, a w systemie wolnego rynku żadna jednostka nie może wywierać przymusu na inną jednostkę; wszelka współpraca jest dobrowolna, a wszystkie strony uczestniczące w tej współpracy albo odnoszą

³⁴ Tamże, s. 249.

³⁵ Por: J.R. Danley, *Moralne pełnomocnictwo korporacji: Argument na rzecz fanatyzmu antropologicznego*, w: G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *op. cit.*, s. 291-302.

³⁶ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, „New York Times Magazine” 13 IX 1970, by New York Times Company za: G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *op. cit.*, s. 260-265.

korzyść, albo nie muszą w niej uczestniczyć. Natomiast zasadą tkwiącą u podstaw systemu politycznego jest dostosowanie się: jednostka musi służyć jakiemuś ogólniejszemu interesowi (dobru) społecznemu. Jednostka może wyrazić swoje zdanie o tym, co powinno być zrobione, ale jeśli jej opinia nie zostanie wzięta pod uwagę, to musi pójść na kompromis³⁷. M. Friedman wnioskuje stąd, że doktryna „społecznej odpowiedzialności” jest „doktryną zasadniczo wywrotową”, gdyż nie różni się ona od doktryny kolektywistycznej³⁸.

W opozycji do tego znajdują się poglądy W.M. Evana i R.E. Freemana³⁹. Według ich teorii, w nowoczesnej korporacji opartej na koncepcji udziałowców zewnętrznych dyrektorzy mają obowiązki nie tylko wobec akcjonariuszy, ale występują jako powiernicy w stosunku do udziałowców zewnętrznych (to grupy zaangażowane w interesy firmy lub zgłaszające wobec niej jakieś żądania: dostawcy, klienci, pracownicy, akcjonariuszy, lokalna społeczność). Oznacza to, że każda z tych grup udziałowców zewnętrznych ma prawo do tego, aby nie traktowano jej („tylko”) jako środka służącego osiągnięciu jakiegoś celu, a zatem muszą one uczestniczyć w decydowaniu o przyszłym kierunku działania firmy, w której interesy są w jakiś sposób zaangażowane⁴⁰.

Na pytanie, w czym interesie należy zarządzać firmą, R. Freeman odpowiada, że już nie tylko w interesie i dla korzyści jej akcjonariuszy, gdyż tę regułę obecnie znacząco ogranicza prawo. To efekty zewnętrzne funkcjonowania korporacji, ryzyko moralne oraz siła monopolistyczna doprowadziły do większej zewnętrznej kontroli. Są to rzeczywiste, spowodowane przez fakty z życia ekonomicznego ograniczenia możliwości działania dyrektorów w interesie akcjonariuszy. Istnieją dwie zasadnicze reguły w tej teorii: zasada praw korporacji, zastrzegająca, że korporacja i zarządzający nią nie powinni łamać uzasadnionych uprawnień innych do decydowania o własnej przyszłości oraz zasada skutków działania, kładąca nacisk na to, że korporacja i zarządzający nią ponoszą odpowiedzialności za skutki swoich działań na rzecz innych. Jak pisze R. Freeman dalej, korporacją trzeba zarządzać z korzyścią dla udziałowców zewnętrznych: klientów, wierzycieli, dostawców, właścicieli, pracowników oraz lokalnych społeczności. Należy im zagwarantować prawa, a ponadto grupy te muszą w pewnym sensie uczestniczyć w decyzjach, które w znacznym stopniu wpływają na ich dobrobyt. Kierownictwo spełnia zatem funkcję pośrednika w stosunku do udziałowców zewnętrznych jako ich pełnomocnik, a także musi działać w interesie korporacji, aby zapewnić przetrwanie firmy, chroniąc długookresowe interesy każdej grupy.

Chciałabym zauważyć, że w teorii R. Freemana widać diametralnie odmienny model rozumienia odpowiedzialności moralnej organizacji i instytucji⁴¹. Reprezentuje on nie poruszany przez innych teoretyków, a naszkicowany tutaj model systemu korporacyjnego, rozróżnionego do ogromnych rozmiarów. System ten przypisuje

³⁷ Tamże.

³⁸ M. Friedman, *Kapitalizm i wolność...*

³⁹ W.M. Evan, R.E. Freeman, *Teoria nowoczesnej korporacji oparta na koncepcji „udziałowców zewnętrznych”*: kapitalizm Kantowski, w: G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *op. cit.*, s. 266-286.

⁴⁰ Kantowskie pojęcie szacunku dla osób (według którego każda osoba ma prawo nie być traktowana tylko jako środek służący jakiemuś celowi) można znaleźć w: I. Kant, *Krytyka praktycznego rozumu*, PWN, Warszawa 1972.

⁴¹ W.M. Evan, R.E. Freeman, *op. cit.*, s. 269-271.

sobie połączenie cech i władzy oraz to, że uzyskał takie znaczenie w systemie społecznym, że należy traktować go tak, jak podstawowe instytucje społeczne. Okazuje się bowiem, że we Freemanowskim rozumieniu systemy korporacyjne mają powinności społeczne, choć instytucjami użytku publicznego nie są⁴².

Organizacyjna odpowiedzialność nie powinna być łączona z altruizmem⁴³. Organizacja pełni społeczną rolę, a więc wszystko co o niej powiedzielibyśmy ma odmienny charakter i jest oderwana od człowieka. „Ramię” prawa kontroluje organizację poprzez proste i bezpośrednie odwołanie do poszczególnych osób w ramach organizacji – organizacja to zjawisko legalne. Organizacja nie jest zbiorem osób, a więc nie jest tożsama z grupą, a rola jednostki, to rola aktora w realnych strukturach, poruszającego się pośród wielu ograniczeń zewnętrznych⁴⁴.

Wynika z tego, że organizacyjna odpowiedzialność jest głęboko złożonym fenomenem i ma ona przynajmniej dwa warianty⁴⁵. W pierwszym z nich odpowiedzialność akcentuje prawo (stabilność, trwałość, przepisy prawne), a przejawia się ona w pełnieniu jednej z ról społecznych, wpisanej w struktury funkcji (żołnierz, obywatel, sędzia, oskarżyciel). W drugim wariantcie akcent pada na proces poznawczy, w którym honoruje się autonomię jednostki bardziej niż zobowiązania nałożone na nią przez jej rolę. Pociąga to za sobą zgodę tej osoby na represje i naciski.

⁴² Odrębność tę zauważa także M. Friedman, podkreślając status prywatnego przedsiębiorstwa.

⁴³ Por: Ch.D. Stone, *Where the law ends. The social control of corporate behavior*, Harper Colophon Books, New York 1976, s. 111-118.

⁴⁴ Posłużmy się przykładem ławy przysięgłych: są oni zobowiązani do podjęcia decyzji w sprawie napadu na kobietę. Ich oceny mogą się kształtować na skali „winny” – „niewinny”. Powiedzmy, że troje przysięgłych wierzy, iż oskarżeni popełnili dane przestępstwo i głosuje: „winny”. Następnich dwóch jest przekonanych, że do napadu doszło, a więc uznają intencje napadu i orzekają: „winny”, choć nie są pewni, czy to właśnie ci oskarżeni brali w nim udział. Trzech innych przysięgłych uznaje w swojej ocenie, iż pomimo innych intencji napad okazał się wyjątkowo agresywny i oskarżonych uznają za „winnych”. Natomiast czterech ostatnich przysięgłych uważa, że cały napad jest sfabrykowaną historią i orzekają „niewinność” oskarżonych. Wyobraźmy sobie ostateczny werdykt wszystkich przysięgłych, możemy powiedzieć – „całości jury”. Powstała jedna z możliwych kombinacji, począwszy od werdyktu niewinnienia od wszystkich zarzutów poprzez werdykt: „winny zwykłego napadu”, do werdyktu „winny”, uwzględniającego agresywność sprawców. Ostateczny werdykt będzie jednorodny. Żaden przysięgły nie ocenia sprawy tak, jak tego indywidualnie pragnie. Ostateczny werdykt może mieć taką formę, jakiej żaden z przysięgłych by nie oczekiwał; fenomen polega na tym, że wynik głosowania jest wypadkową poszczególnych głosów, ale nie jest zgodny z intencjami poszczególnych głosujących. Wyjaśnieniem będzie odwołanie się do instytucjonalnej charakterystyki „jury jako całości”. Jury nie jest wcale jakimś metafizycznym nonsensem. Stanowi raczej „zgodną z prawem fikcję”, a jego egzystencja jest uzależniona od działań państwa i od aktu przysięgi dwunastu członków ławy. Jest formalnym „sprowadzeniem” indywidualności (tego, co prywatne i osobiste) do instytucji (tego, co państwowe i powszechne). Zatem dwunastu przysięgłych jest usytuowanych pośród instytucjonalnych struktur. Właśnie w obrębie określonych tutaj struktur występują takie czynniki, jak: ograniczenie kategorii oceniania (winny, niewinny); ograniczenie czasu, w którym ma zapadnąć decyzja; ograniczenia co do sposobu zasiadania przysięgłych oraz ich liczby; jak też ograniczenia informacji znanych w toku procedury; kształt struktury decyzyjnej (głosowanie) i jeszcze inne, za: Ch.D. Stone, *op. cit.*

⁴⁵ Ch.D. Stone, *Where the law ends...*, s. 111-118.

Każdy dylemat dotyczący odpowiedzialności w ramach organizacji naznaczony jest relatywną dwuznacznością roli jednostki⁴⁶. Z jednej strony jest to odpowiedzialność za pełnienie roli, stosowanie się do jej reguł i zasad, swego rodzaju „przyleganie” do roli. To „oddanie” roli niesie ze sobą niebezpieczeństwo nieefektywności, tzn. sytuacji, w której sztywne, twarde i surowo określone role stają się stopniowo nieefektywne i odbiegają od ustalonego przez organizację schematu, czy też wymykają się nawet spod kontroli władz organizacji, a ostatecznie odchodzą od reguł i zasad. Przeszają być produktywne jako instrumenty kontroli organizacyjnej.

Istnieją trzy pola odpowiedzialności organizacji – stosownie do trzech systemów społecznych: ekonomicznego, politycznego i moralno-kulturowego⁴⁷. Zachodzi jednak zasadnicza różnica pomiędzy byciem oskarżonym i byciem ofiarą pomyłki, tzn. zarówno jednostki, jak i organizacje pozostają niewinne tak długo, dopóki są w stanie odeprzeć zarzut winy. Nasuwa się tu przypuszczenie bezkompromisowości stwierdzenia, że organizacja to całość: samoistny, odrębny byt (legalny formalnie, „metafizyczny”). Jej struktury, procedury, przepisy i normy postępowania kształtują i rozwijają swoisty element oddziaływania na jej funkcjonariuszy i środowisko. Funkcjonariusz podporządkowuje swoje działania powierzonym obowiązkom i re-alizuje wymogi roli.

Ale istnieje pewna granica tej lojalności, którą możemy nazwać odpowiedzialnością drugiego typu. Chodzi o to, że w całym procesie funkcjonowania organizacji występuje element świadomości ludzkiej, który zaczyna w pewnym momencie dominować, a jest on wyrazem przypisywania odpowiedzialności za konkretne decyzje konkretnym jednostkom. Uwzględnia on zjawisko racjonalności decydowania. Ucieczka od odpowiedzialności możliwa jest w dwóch kierunkach. Po pierwsze – przez usprawiedliwienie z niewywiązywania się z obowiązków. Po drugie – przez zwolnienie od wypełniania obowiązków. Swoboda działania współgra z wiarą w to, że co jest czynione niewłaściwie w sensie moralnym wystarcza dla moralnego obwinienia osoby. Zatem by mówić o moralnej odpowiedzialności, potrzeba przynajmniej dwóch komponentów: swobody działań oraz wiary (przekonania), czyli pewnego stanu mentalnego⁴⁸.

W organizacjach biurokratycznych jako ściśle sformalizowanych mamy do czynienia z procesem uświęcania norm i zasad, będących przeciwieństwem sekularyzacji⁴⁹. Oznacza to, że na gruncie uczuciowego uzależnienia od biurokratycznej symboliki oraz emocjonalnego zaangażowania w sprawy związane z kompetencją i autorytetami, rodzą się przekonania o moralnej słuszności pewnych działań lub postaw. W tej sytuacji przejaw nieprzestrzegania obowiązku wywołać musi wrogość u ludzi utożsamiających się z przepisami⁵⁰.

Dysfunkcyjny rozwój biurokracji sprzyja wyłącznie rozwojowi tych wszystkich cech. Otóż jednostka nie jest w stanie zrezygnować z tego, co oferuje jej „wtórna grupa formalna biurokracji”, gdyż poniekąd sama jest jej czynnikiem⁵¹.

⁴⁶ M. Novak, *Toward a Theology of the Corporation*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington 1981, s. 50-55.

⁴⁷ Por: tamże, s. 53-55; chodzi o osobowościowe czynniki, które mają wpływ na funkcjonowanie organizacji, jak też wzajemnym wpływie struktur organizacyjnych i osobowości (czynnika ludzkiego).

⁴⁸ J. Rawls, *A Theory of Justice*, Oxford University Press 1972, s. 85-87.

⁴⁹ O procesie sekularyzacji pisze Richard Bendix, *Max Weber. Portret uczonego*, tłum. K. Jakubowicz, PWN, Warszawa 1975, s. 349-371.

⁵⁰ Por: P. du Gay, *op. cit.*, s. 14-20.

⁵¹ Por. Ch. Barnard, *Funkcje kierownicze*, tłum. i red. S. Bratkowski, Nowoczesność sp. z o.o., s. 35-40.

Aby móc funkcjonować z powodzeniem, a więc nie żyć w sprzeczności z jej mechanizmami, jest zmuszona zinternalizować normy i reguły funkcjonowania organizacji biurokratycznej. Stąd też mówimy o beznadziejności uwikłania człowieka w strukturach biurokratycznych.

CZŁOWIEK I BIUROKRACJA

Pewnego rodzaju polemiką z syndromem owego uwikłania mogą być rozważania nad osobowością biurokraty⁵². Częściowo taki „zabieg”⁵³ charakteryzuje atmosferę biurokracji dawnego typu i przez to nie odpowiada wymogom funkcjonowania nowoczesnych organizacji, bo obecnie każda grupa w organizacji ma możliwość opracowania swej własnej strategii i zmiany, które są przecież zasadniczym elementem biurokratycznej gry⁵⁴.

Natomiast rytualizm biurokracji rozwija się i utrzymuje tylko o tyle, o ile stanowi dla każdej grupy środek zapewniający swobodę działania, czyli kiedy jest użytecznym narzędziem w walce o władzę. Jest to racjonalna reakcja na wyzwania płynące z sytuacji i naciski ze strony grupy koleżeńskiej. Jest on formą postawy w gruncie rzeczy konformistycznej, charakteryzującej się wysokim stopniem wysublimowanej reakcji w konkretnie zaplanowanym celu, którym jest odnoszenie własnych korzyści. W tym miejscu rytualizmowi próbujemy dodać nieco „machavellicznej” perwersyjności, polegającej na wyrachowanym planowaniu swojego postępowania w ściśle zamierzonym celu⁵⁵.

Można mówić o trzech formach radzenia sobie człowieka w strukturach biurokratycznych: wycofanie, bunt lub pełna identyfikacja jednostki z organizacją. Reakcja wycofania się polega na naturalnym zmniejszeniu swego zaangażowania i jak największym ograniczeniu więzi łączącej z organizacją, do której się należy. Podwładni, których nie dopuszcza się do uczestnictwa i którzy nie odnoszą żadnej korzyści w przypadku, gdy uda im się uczestniczyć w takim działaniu, niewiele tracą, zmniejszając swoje zaangażowanie. Stopień wycofania może się przejawiać w rzadkim wyrażaniu zdecydowanej opinii i w niekonsekwencji przy udzielanych wypowiedziach. Funkcjonariusze nie są dumni ani ze swojej pracy, ani z zajmowanego stanowiska⁵⁶.

Pewna część urzędników w powyższej sytuacji usiłuje walczyć o odzyskanie wpływów, buntownicy wykazują większy stopień niezadowolenia z sytuacji w organizacji biurokratycznej, ale to tylko oni poważnie angażują się w sprawy organizacji. Forma identyfikowania się wymaga natomiast tego, żeby urzędnik uważał siebie jedynie za skromnego pomocnika „wielkiej” postaci szefa *resp.* przełożonego. Identyfikują się oni z charyzmatyczną wolą tej osoby. Są przywiązani

⁵² M. Crozier, *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, tłum. S. Łypacewicz, PWE, Warszawa 1967, s. 304-312.

⁵³ O osobowości i jej uwikłaniu pisze R. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, tłum. E. Morawska, J. Wertenstein-Żuławski, PWN, Warszawa 1982, s. 69-70.

⁵⁴ „która mogła istnieć tylko pod warunkiem, że narzuciła swym funkcjonariuszom automatyczne odruchy – nabyte w drodze barbarzyńskiej tresury i milczącej umowy o zaangażowanie się na całe życie, bez nadziei na jakąkolwiek zmianę.”, za: M. Crozier, *op. cit.*, s. 300-306.

⁵⁵ O rytualizmie w biurokracji mówimy w takim sensie, w jakim czyni to M. Crozier; zwraca również uwagę na przypadki wycofania się i buntu, albo przyjęcia roli innowatora. Nadaje im poważne znaczenie w kształtowaniu się klimatu organizacji formalnej. Choć, jak twierdzi – dla większości członków organizacji zachowanie takie jest wyłącznie mitem, za: M. Crozier, *op. cit.*, s. 308-313.

⁵⁶ Za: tamże, s. 293-310.

do litery obowiązujących przepisów i wszelkie innowacje odczuwają jako pogwałcenie uświęconego porządku.

Chciałabym podkreślić, że powyższy obraz osobowości biurokraty zawiera w sobie parę sprzeczności. Osobowość biurokraty rozpościera się gdzieś pomiędzy podporządkowaniem i buntem, albo konserwatyzmem i idealizmem, tzn. jest pewną „wypadkową” w całej tej skali, którą otwiera rytualizm, a zamyka innowacyjna praktyka. Zwracam też uwagę, że instytucja różni się od organizacji społecznej tym, iż pozostaje w „służbie społecznej”. Klasyk socjologii organizacji Max Weber, w swej teorii organizacji biurokratycznej podkreśla, że urzędnik nie jest jedynie funkcjonariuszem organizacji. Urzędnik jest ostatecznie „sługą” tejże organizacji⁵⁷. Choć M. Weber nie używa pojęć *stricte* współczesnych, takich jak „lojalność służbowa”, to wyraża tę „poddanieczność urzędniczą” w ówczesnym języku jako sprawowanie urzędu, służbę społeczną wierną regułom, normom i kompetencjom. Nazywa to zasadą czynności służebnych⁵⁸.

Podsumujmy: odpowiedzialność urzędnika jest ogromna i nie można jej uniknąć. Pojedynczy człowiek radzi sobie indywidualnie z obciążeniem odpowiedzialnością w zależności od posiadanych kompetencji, roli procedur, a więc ściśle określonego systemu biurokratycznego; istotna jest też jego osobowość (np. zdolność do poczytywania własnych działań za własne).

Instytucje społeczne i organizacje, choć często nie są instytucjami użytku publicznego, posiadają powinności społeczne. Zagadnienie odpowiedzialności w organizacji, jak też odniesienia jej do miejsca i roli jednostki w jej strukturach widziane jest współcześnie jako – nazwijmy to – społeczna potrzeba tzw. samoopowiedzialności⁵⁹. Świadomość społeczna w dobie wysoce rozwiniętej samoorganizacji społecznej rolę jednostki określa zgoła inaczej niż robił to np. M. Weber: rola jednostki, a więc rola tego, co jednostkowe, co indywidualne wpływa w ten sposób, że nikomu już dziś nie wystarcza obarczanie odpowiedzialnością „organizacji”: każdy świadomie uznaje, że za „organizacją” kryją się konkretni ludzie⁶⁰.

⁵⁷ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej*, tłum. D. Lachowska, PWN, Warszawa 2002, s. 693-700.

⁵⁸ Tamże, s. 699-700. W j. niemieckim słowo *Beruf* oznacza także powołanie. Tłumaczenie go jako „zawód” wdaje się niedostateczne, gdyż *Beruf* to także misja wynikająca z faktu, że zawód jest powołaniem w życiu człowieka.

⁵⁹ Wydaje się, że obecna samoświadomość społeczna i poziom samoorganizacji społecznej – obie niezwykle złożone i skomplikowane – „powołuje” równoległe ową „transparencję” procesu decyzyjnego w organizacji. Ludzie chcą widzieć, w jaki sposób zapadają decyzje ich dotyczące; jednocześnie chcą wiedzieć, kto za nie odpowiada.

⁶⁰ Nasuwa się tu, nie bez przyczyny, pewne skojarzenie z Hobbesowską teorią rzeczy uosobionych, por: Th. Hobbes, *Lewiatan czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, PWN, Warszawa 1954, s. 141-144; Według autora osobą jest ten, czyje słowa albo działania są uważane bądź jako jego własne, bądź jako reprezentujące słowa lub działania innego człowieka lub jakiejś innej rzeczy, którym się je przypisuje zgodnie z prawdą lub fikcyjnie. Hobbes wyróżnia dwa typy osoby. Pierwszy, nazwany *osobą fizyczną*, występuje wówczas, gdy słowa i czyny są przypisywane danemu człowiekowi jako jego własne. Drugi, nazwany *osobą fikcyjną* lub *sztuczną*, występuje, gdy dochodzi do prezentowania słów i działań innego człowieka. Według Hobbesa łacińskie *persona* jest tym samym, co *actor*, zarówno na scenie, jak i w życiu. Grać rolę, to tyle samo, co przedstawiać kogoś. O tym, kto gra czyjąś rolę, mówi się, że przedstawia drugą osobę lub działa w jej imieniu. Można różnie nazywać *actora*: reprezentantem, przedstawicielem, zastępcą, namiestnikiem, adwokatem, prokuratorem, deputowanym itp. Inaczej jest w przypadku osób fikcyjnych, wówczas przedstawiciel – jego słowa i działania

Odpowiedzialność w organizacji bowiem jest, w gruncie rzeczy, problemem normatywnym: chodzi tu wszak o zagadnienie legitymacji dla decyzji w obrębie pewnej uporządkowanej instytucji, o czym w klasycznej literaturze problemu zwykle się mawiać, że ma ona dwie podstawy: pierwsza oznacza „świadome wykonywanie zobowiązań wyływających z pewnego porządku organizacji i posiada wagę normatywną. Druga oznacza mniej lub bardziej świadome przyjęcie owego porządku z uwagi na efektywność. Można zarazem spróbować wysnuć wnioski, iż moment normatywności i moment efektywności niekiedy, a poniekąd dość często, spełniają tę samą funkcję, co z kolei zaciera granice „odpowiedzialności” w ogóle. I w istocie chodzi o pytanie: „dlaczego jakiś porządek traktowany ma być jako w ogóle obowiązujący”⁶¹.

Natomiast istotne jest, aby w kwestiach spornych wyraźnie określać reguły instytucji społecznej i jej zadania, bo umożliwia to „odnajdywanie” ich wewnętrznych, strukturalnych ograniczeń, a także oddzielanie tych ograniczeń od działań personalnych, które w znacznej mierze pozostają reprezentatywne dla instytucji, a w pewnej mierze wynikają z indywidualnych przesłanek, motywacji bądź (oby) poczucia przyzwoitości.

WANDA PILCH
Poznań, Kalisz

ABSTRACT

Organization has always accompanied human beings in their social life. The goal for which people unite into various forms of organization defines its nature, e.g.: from tribal to political (Hobbes' state), social (Tönnies' Gemeinschaft and Gesellschaft) or institutional-beaurocratic (Weber's beaurocracy). The role and place of humans in the organization have changed over time, just as personal responsibility within the organization, up to the present situation when individual responsibility (moral responsibility) is "concealed" behind a façade of regulations, procedures and formal decrees. What is needed today is not merely transparency of the law and its principles, but perhaps above all a transparency of human interests and motives. Although positive and codified law of the organization: rational, predictable and open, replaces the old natural "laws and powers" (called "divine" or "magical" by some), this does not allow or justify an obliteration of individual and moral responsibility. The article deals with human propensities to "cope with" responsibility or its dispersion, even evasion. The author takes up the problems of legitimation, institutionalization and formal procedures, all of which are troublesome issues for scientific-cognitive discourse, involving a controversy over what counts as part of institution and what as organization. Attention is drawn to a crucial though often overlooked distinction between stability and repeatability of social behaviour (social institutions) on the one hand, and stability of social structure (social organizations) on the other. Such reflection deliberately exceeds the bounds of sociology, as it also uses the critical-normative framework of philosophy, and this ultimately justifies its final normative and social postulates.

– mają moc prawną i jest on tzw. mocodawcą. Przedstawiciel działa na podstawie pełnomocnictwa. Hobbes powie: „Mało jest rzeczy, które nie mogłyby być reprezentowane na podstawie fikcji. Rzeczy nie obdarzone życiem, takie jak kościół, szpital, most mogą być uosobione w proboszczu, kierowniku czy nadzorcy. Ale rzeczy nieożywione nie mogą być mocodawcami i co za tym idzie, nie mogą dawać pełnomocnictwa swoim pełnomocnikom” (s. 144); rzeczy nieożywione mogą być uosobione, ale to nie znaczy, że mogą być mocodawcami lub przedstawicielami. Dopiero uosobienie rzeczy nie obdarzonych życiem, uprawnia rzeczy do dawania pełnomocnictwa.

⁶¹ H. Speer, *Herrschaft und Legitimität. Zeitgebundene Aspekte in Max Webers Herrschaftssoziologie*, Duncker & Humblot, Berlin 1978, s. 89.