



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej

Numer 3(44) lipiec 2020, Rok wyd. XII

ISSN: 2080-8461



Tytuł czasopisma w języku angielskim:

Enterprise of the Future

Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane

All articles published in the periodical are subject to reviews

© by Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Projekt okładki

Krzysztof Waloszczyk

Adres wydawcy

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej

ul. Jutrzenki 135, 02-231 Warszawa

tel.: 22 26 28 800

e-mail: wydawnictwo@uth.edu.pl

www.uth.edu.pl

Opracowanie redakcyjne

Joanna Paszkowska

Druk

Fabryka Druku Sp. z o.o.

ul. Zgrupowania AK „Kampinos“ 6, 01-943 Warszawa

www.fabrykadruku.pl

REDAKTOR NACZELNY

Jerzy Telep

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

Andrzej Wilk

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

SEKRETARZ REDAKCJI

Joanna Paszkowska

KOMITET REDAKCYJNY

Tomasz Ambroziak (Politechnika Warszawska)

Stanisław Borkowski (Politechnika Częstochowska)

Marian Cieślarczyk (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach)

Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston)

Wiesław Czyżowicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Bogdan Ćwik (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Nail F. Gazizullin (Petersburski Uniwersytet Państwowy)

Ryszard Grosset (Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie)

Tadeusz Jemioło (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Waldemar Karwowski (University of Central Florida)

Jan Klimek (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Alicja Kornasiewicz (menedżer – bankowiec)

Joseph D. Lewandowski (University of Central Missouri)

Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński)

Barbara Mazur (Politechnika Białostocka)

Joanna Moczydłowska (Politechnika Białostocka)

Władysław Miś (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Hoang Tien Nguyen (Nguyen Tat Thanh University in HCM City, Vietnam)

Iwona Przychocka (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Agnieszka Sitko-Lutek (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)

Stanisław Skrzypek (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Aleksandr A. Stepanov (Moskiewska Państwowa Akademia Administracji Biznesowej)

Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska)

Elżbieta Weiss (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie)

Andrzej Wilk (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

Jacek Zieliński (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach)

Justyna Żylińska (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

SPIS TREŚCI

Stosunki międzynarodowe

INSTYTUCJE UNII EUROPEJSKIEJ I PAŃSTWA CZŁONKOWSKIE W MECHANIZMACH WSPÓŁPRACY WSPÓLNOTOWEJ Kazimierz Jóskowiak	7
--	---

Bezpieczeństwo – dylematy, doświadczenia, propozycje

ŚRODOWISKO, POZIOM ŻYCIA I RELIGIA W KSZTAŁTOWANIU POSTAW TERRORYSTYCZNYCH Jerzy Telep, Tomasz Telep	29
--	----

NEGOCJACJE KRYZYSOWE W SŁUŻBIE POŻARNICZEJ

Wojciech Bajęński	41
-------------------------	----

Teoria i praktyka zarządzania

ZARZĄDZANIE WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI Waldemar Stelmach	51
--	----

TECHNIKI REKOMENDACYJNE WE WSPÓŁCZESNYM MARKETINGU

Stanisław Krysiński, Michał Malinowski.....	74
---	----

Studenckie forum

UŻYCIE BRONI JĄDROWEJ W ŚWIETLE MIĘDZYNARODOWEGO PRAWA HUMANITARNEGO Tomasz Szemraj, Urszula Wojtaszczyk	97
--	----

CONTENTS

International relations

INSTITUTIONS OF THE EUROPEAN UNION
AND MEMBER STATES IN THE MECHANISMS
OF COMMUNITY COOPERATION

Kazimierz Jóskowiak7

Safety – Dilemmas, Experience, Proposals

ENVIRONMENT, STANDARD OF LIVING AND RELIGION
IN SHAPING TERRORIST ATTITUDES

Jerzy Telep, Tomasz Telep29

CRISIS NEGOTIATIONS IN THE FIRE SERVICE

Wojciech Bajęński41

Management Theory and Practice

MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

Waldemar Stelmach51

RECOMMENDATION TECHNIQUES IN CONTEMPORARY
MARKETING

Stanisław Krysiński, Michał Malinowski.....74

Student Forum

THE USE OF NUCLEAR WEAPONS IN THE LIGHT
OF INTERNATIONAL HUMANITARIAN LAW

Tomasz Szemraj, Urszula Wojtaszczyk97

Kazimierz Jóskowiak

INSTYTUCJE UNII EUROPEJSKIEJ I PAŃSTWA CZŁONKOWSKIE W MECHANIZMACH WSPÓŁPRACY WSPÓLNOTOWEJ

Wstęp

Głęboka instytucjonalizacja, obejmująca normy, procedury i struktury, to jedna z cech europejskiego modelu integracji. Już Jean Monnet, francuski polityk i ekonomista, jeden z twórców wspólnot europejskich, zauważył: „Nic nie jest możliwe bez ludzi, nic nie przetrwa bez instytucji”¹. Instytucjonalizacja procesu integracji europejskiej to nie tylko znaczna liczba instytucji wyposażonych w przyznane im w traktatach kompetencje, ale również, a może przede wszystkim, metoda tworzenia w sprawach integracyjnych określonych form uzgadniania, decyzji, implementowania i kontroli oraz proces reformowania unijnego systemu podejmowania decyzji. Wszystkie te płaszczyzny instytucjonalizacji w miarę rozwoju i pogłębiania integracji ulegały zmianom. W procesie integracji europejskiej mamy więc do czynienia z ciągłą i intensywną modyfikacją systemową².

Celem artykułu jest analiza rozwiązań instytucjonalnych w procesie integracji i zarządzania w Unii Europejskiej (UE). Do celów szczegółowych można zaliczyć: identyfikację instytucji i zasad regulujących ich funkcjonowanie w systemie instytucjonalnym, charakterystykę mechanizmów współpracy międzyrządowej i międzyinstytucjonalnej w UE. Kwestia rozwiązań instytucjonalnych służących integracji i zarządzaniu w Unii wymaga zastosowania właściwych metod badawczych. Przydatna okazała się metoda instytucjonalno-prawna, która umożliwiła analizę dokumentów, na podstawie których funkcjonują unijne instytucje. W artykule wykorzystana została również metoda porównawcza, co umożliwiło pokazanie miejsca niektórych instytucji w systemie oraz wskazanie mechanizmów współpracy wewnątrzunijnej.

¹ K. Michałowska-Gorywoda, *Podejmowanie decyzji w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 19.

² Z. Czachór, *Główne kierunki i dynamika zmian w Unii Europejskiej*, „Sprawy Międzynarodowe” 2010, nr 2, s. 19.

Instytucje Unii Europejskiej w systemie pojęciowym

Pojęcie instytucji występuje w wielu naukach, używane jest także w języku potocznym i nie zostało w pełni odgraniczone od jego potocznych znaczeń. Powstają w związku z tym problemy związane z definiowaniem instytucji w różnych ujęciach. Niejednokrotnie znaczenia te przenikają się i są źródłem wieloznaczności³. W literaturze można spotkać opinię, że wieloznaczność pojęcia instytucji wpisana jest w źródła nowoczesnych nauk społecznych i może być traktowana jako swoisty wskaźnik różnicowań w nurtach teoretycznych socjologii, ekonomii czy nauk politycznych⁴.

W rozumieniu prawniczym „instytucja” to zespół norm prawnych regulujących dziedzinę stosunków społecznych (np. własność, rodzinę, finanse). W sensie filozoficznym oznacza to, co jest ustanowione przez społeczeństwo wobec tego wszystkiego, co jest naturalne. W sensie prakseologicznym „instytucja” w rozumieniu węższym istnieje wtedy, kiedy „co najmniej dwóch ludzi łączy relacja współsprawstwa ze względu na cel nadrzędny realizowany wspólnie poprzez wykonawstwo zadań cząstkowych”. W szerszym rozumieniu są to wszystkie zespoły współdziałających ludzi oraz służących im urzędów pomocniczych. Teoria organizacji za instytucje uważa wszelkie zorganizowane systemy działań ludzkich, obejmujących zespolone celowo grupy ludzi mających odpowiednie wyposażenie i przygotowanie⁵. W socjologii instytucją są grupy osób bądź zespołów współdziałających, wykonujących funkcje doniosłe dla życia zbiorowego przez stosunkowo stałe i wyspecjalizowane sposoby działań praktycznych⁶. Występują także definicje rozszerzające socjologiczne pojęcie instytucji o dwie zasadnicze jego cechy, tzn. funkcje i struktury⁷. Według Jana Szczepańskiego „doniosłość wpływu instytucji polega na dwóch ich podstawowych funkcjach: a) na tym, że za ich pośrednictwem są zaspokajane potrzeby, to znaczy instytucje dostarczają środków zaspokojenia potrzeb, określają ich rodzaj, jakość itp., b) na tym, że instytucje regulują zachowania, zachęcają do zachowań pożądanых i dokonują represji zachowań niepożądanych, do tych dwóch funkcji podstawowych dochodzi jeszcze to, że zapewniają one ciągłość życia społecznego i dokonują integracji dążeń, działań i stosunków między

³ B. Gąciarz, *Instytucjonalizacja samorządności. Aktorzy i efekty*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2004, s. 24.

⁴ M. Nowak, *Instytucjonalizm w socjologii i ekonomii*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2004, nr 1, s. 189.

⁵ J. Kukułka, *Pojęcie i istota instytucjonalizacji w stosunkach międzynarodowych*, w: *Zmienność i instytucjonalizacja stosunków międzynarodowych*, J. Kukułka (red.), PWN, Warszawa 1988, s. 306 i 307.

⁶ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1963, s. 101.

⁷ B. Gąciarz, *Instytucjonalizacja samorządności...*, *op.cit.*, s. 25.

jednostkami”⁸. Wychodząc z tak określonych funkcji, J. Szczepański posługiwał się pojęciem instytucji dla określenia: grupy ludzi wykonujących funkcje publiczne, formy organizacyjnej czynności wykonywanych przez niektórych członków grupy w imieniu grupy, zespołu urządzeń materialnych i środków działania pozwalających upoważnionym jednostkom na realizację funkcji publicznych zaspokajających potrzeby i regulujących zachowania członków grupy oraz ról społecznych szczególnie ważnych dla grupy⁹. To ujęcie instytucji odróżnia je od instytucji rozumianej jako regulator działań społecznych ludzi, czyli kompleksowy zbiór reguł (zasad postępowania) i procedur, które rządzą przebiegiem pewnego rodzaju interakcji społecznych¹⁰.

Według amerykańskiego socjologa i ekonomisty Douglassa Northa „instytucje to wymyślone przez ludzi ograniczenia, które strukturalizują ludzkie interakcje. Składają się z ograniczeń formalnych (np. reguł, praw, konstytucji), z ograniczeń nieformalnych (np. norm zachowania, konwencji, narzucanych sobie kodów postępowania) i z charakterystycznych sposobów ich zabezpieczenia”¹¹.

Pojęcie instytucji występuje także w UE. Jako organizacja międzynarodowa, zgodnie z definicją, jest celowym związkiem (zrzeszeniem) uczestników stosunków międzynarodowych, powstałym w wyniku zawartego między nimi porozumienia i wyposażonym w stałe organy¹². W Unii wśród stałych organów wyróżnia się instytucje (ang. *institutions*, fr. *institutions*) oraz organy (ang. *bodies*, fr. *organes*)¹³. Artykuł 13 ust. 1 Traktatu o Unii Europejskiej¹⁴ stanowi, że Unia dysponuje ramami instytucjonalnymi i określa katalog tych instytucji, obejmujący: Parlament Europejski, Radę Europejską, Radę, Komisję Europejską, Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej (TSUE), Europejski Bank Centralny (EBC) i Trybunał Obrachunkowy. Instytucje te, w odróżnieniu od zaprezentowanych ujęć prawnych, filozoficznych, prakseologicznych, teorii organizacji, socjologicznych i ekonomicznych, są przejawem in-

⁸ J. Szczepański, *Osobowość ludzka w procesie powstawania społeczeństwa socjalistycznego*, „Kultura i Społeczeństwo” 1964, nr 4, s. 110.

⁹ B. Gąciarz, *Instytucjonalizacja samorządności...*, *op.cit.*, s. 27.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ D.C. North, *Economic Performance Through Time*, „The American Economic Review” 1994, s. 360, a także: D.C. North, *Efektywność gospodarcza w czasie*, w: *Współczesne teorie socjologiczne*, wybór i opracowanie A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, s. 553–562.

¹² I. Popiuk-Rysińska, *Uczestnicy stosunków międzynarodowych*, w: *Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, dynamika*, E. Halizak, R. Kuźniar (red.), Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 92.

¹³ J. Barcz, M. Górka, A. Wyrozumska, *Instytucje i prawo Unii Europejskiej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2017, s. 135.

¹⁴ Dz.Urz. UE C 326/01 z 26.10.2012 r., dalej: „TUE”.

stytucjonalizacji stosunków wewnątrz Unii. Każda z instytucji działa w granicach uprawnień przyznanych jej na mocy traktatów (TUE i Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej¹⁵), zgodnie z procedurami, na warunkach i celach w nich określonych (art. 13 ust. 2 TUE). Tworzą one wspólne węzły komunikowania wzajemnego członków UE, ramy zbiorowego rozpatrywania i rozwiązywania problemów będących przedmiotem wspólnego zainteresowania. Ważnym zadaniem tych instytucji jest koordynowanie i kontrolowanie celowo zorganizowanych przedsięwzięć w ramach tej zbiorowości państw¹⁶. Szczególna rola przypada instytucjom w mechanizmach współpracy w UE. Pozostałe organy są elementem struktury instytucjonalnej Unii bez statusu instytucji, a podział na instytucje i organy determinuje zakresy ich uprawnień i obowiązków oraz obowiązki i prawa innych podmiotów wobec nich¹⁷.

Zasady relacji międzyinstytucjonalnych w Unii Europejskiej

Struktura instytucjonalna (system instytucjonalny) UE to nie tylko wspomniany układ instytucji i organów, ale także normy prawa Unii, które określają ich uprawnienia i wyznaczają relacje między nimi. Z norm prawa bowiem wynikają zasady ogólne działania UE oraz te, które leżą u podstaw funkcjonowania instytucji i całej struktury instytucjonalnej. Zdaniem Tomasza Kubina jest to wąskie rozumienie, gdyż w szerszym ujęciu przez pojęcie systemu instytucjonalnego należy rozumieć także instytucje krajowe państw członkowskich oraz relacje zachodzące między nimi a instytucjami Unii w takim zakresie, w jakim wykonują one funkcje powierzone przez UE¹⁸.

W literaturze możemy spotkać wiele klasyfikacji zasad regulujących międzyinstytucjonalne relacje w UE. Jedną z nich uznaje, że podstawę konstrukcji instytucjonalnej Unii stanowią zasady: równowagi instytucjonalnej, jednolitych ram instytucjonalnych, autonomii instytucjonalnej, lojalnej współpracy międzyinstytucjonalnej oraz ograniczonych kompetencji¹⁹. Według Zdzisława Brodeckiego można wyróżnić takie zasady systemu instytucjonalnego, jak: równowagi instytucjonalnej, autonomii instytucjonalnej, jedności instytucjonalnej oraz wierności celom UE²⁰.

¹⁵ Dz.Urz. UE C 326/47 z 26.10.2012 r., dalej: „TFUE”.

¹⁶ J. Kukułka, *Pojęcie i istota wspólnot międzynarodowych*, w: *Unia Europejska – nowy typ wspólnoty międzynarodowej*, E. Haliżak, S. Parzymies (red.), Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2004, s. 22.

¹⁷ J. Barcz, M. Górka, A. Wyrozumska, *Instytucje i prawo Unii Europejskiej*, *op.cit.*, s. 135.

¹⁸ T. Kubin, *Legitymizacja systemu instytucjonalnego Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2014, s. 101.

¹⁹ M. Witkowska, *Zasady funkcjonowania Unii Europejskiej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 121.

²⁰ Z. Brodecki, *Substrat – prawo*, w: *Europa urzędników*, Z Brodecki (red.), LexisNexis, Warszawa 2009, s. 61.

Zdaniem Marka Rewizorskiego art. 13 TUE pozwala dokonać ekspozycji zasad systemu instytucjonalnego, do których zalicza: zasadę autonomii instytucjonalnej, zasadę równowagi instytucjonalnej, zasadę jednolitych ram instytucjonalnych oraz zasadę lojalnej współpracy międzyinstytucjonalnej²¹.

Treść art. 13 ust. 2 TUE pozwala stwierdzić, że: każda instytucja działa w granicach uprawnień przyznanych jej na mocy traktatów, co stanowi o autonomii poszczególnych instytucji (zasada autonomii instytucjonalnej); instytucja UE działa zgodnie z procedurami, na warunkach i w celach określonych w traktatach i związku z tym nie może wkraczać w kompetencje innych instytucji (zasada równowagi instytucjonalnej); instytucje lojalnie ze sobą współpracują (zasada lojalnej współpracy międzyinstytucjonalnej). Wątpliwości budzi występująca w literaturze zasada jednolitych ram instytucjonalnych. Fakt, że Unia dysponuje ramami instytucjonalnymi (w Traktacie nie występuje określenie „jednolite ramy”) bardziej wskazuje nie tyle na zasadę, ile na formę instytucjonalizacji wewnętrznej w Unii. W niniejszym opracowaniu uwaga skupia się na zasadach: autonomii instytucjonalnej, równowagi instytucjonalnej i lojalnej współpracy międzyinstytucjonalnej.

Autonomia instytucji UE wyraża się w możliwości – w ramach przyznanych traktatowo uprawnień – przyjmowania różnie nazywanych aktów prawnych, takich jak regulaminy, deklaracje, wytyczne, konkluzje (Rady Europejskiej)²², rezolucje (Parlamentu Europejskiego)²³, komunikaty (Komisji Europejskiej)²⁴, porozumienia międzyinstytucjonalne²⁵. Akty te zaliczane są do tzw. miękkiego prawa Unii (*soft law*), ale niekiedy mogą mieć charakter prawnie wiążący²⁶. Warunkiem legalności tych aktów jest kompetencja instytucji do ich wydania. Zgodnie art. 263 TFUE podlegają one kontroli Trybunału Sprawiedliwości UE. W ramach przyznanych kompetencji instytucje mogą tworzyć organy pomocnicze oraz określać wewnętrzne reguły organizacji i funkcjonowania.

Równowaga instytucjonalna jest kolejną zasadą konstrukcyjną Unii stanowiącą jej fundament (atrybut), niewyrażoną *expressis verbis* ani w TUE, ani w TFUE. Występuje natomiast w orzecznictwie TSUE, który po raz pierwszy zwrócił uwagę

²¹ M. Rewizorski, *Zasady systemu instytucjonalnego Unii Europejskiej*, „Studia Europejskie” 2013, nr 1, s. 32.

²² Rada Europejska 7–8 lutego 2013 r., Konkluzje (wieloletnie ramy finansowe), Bruksela 9 lutego 2013 r.

²³ Por. Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 3 lipca 2013 r. w sprawie porozumienia politycznego w sprawie wieloletnich ram finansowych na lata 2014–2020, Dz.Urz. UE C 75 z 26.2.2016 r.

²⁴ Por. Budowanie naszej wspólnej przyszłości. Wyzwania polityczne i środki budżetowe w rozszerzonej Unii w latach 2007–2013, Komunikat Komisji COM(2004) 101 z 10 lutego 2004 r.

²⁵ Porozumienie międzyinstytucjonalne pomiędzy Parlamentem Europejskim, Radą i Komisją w sprawie dyscypliny budżetowej i należytego zarządzania finansami (2006/C 139/01), Dz.Urz. UE C 139 z 14.6.2006 r.

²⁶ J. Barcz, M. Górka, A. Wyrozumka, *Instytucje i prawo Unii Europejskiej*, *op.cit.*, s. 256.

na problem równowagi instytucjonalnej w orzeczeniu z 1958 roku²⁷. Zdefiniował jednak tę zasadę dopiero w orzeczeniu z maja 1990 roku²⁸. Można zatem uznać, że równowaga instytucjonalna jest kategorią orzeczniczą i jako wyprowadzona z traktatów „spełnia kryterium genezy (pochodzenia) właściwe zasadom ogólnym”²⁹.

Trybunał Sprawiedliwości dość wstrzemięźliwie wypowiadał się na temat równowagi instytucjonalnej, jedynie raz nazywając równowagę regułą (zasadą)³⁰. Najczęściej mówił o równowadze instytucjonalnej na zasadzie *obiter dicta*, czyli niejako przy okazji wydawania precedensowego wyroku. Na przykład w wyroku z 30 marca 1995 roku w sprawie skargi Parlamentu Europejskiego przeciwko Radzie za naruszenie przez nią parlamentarnych prerogatyw Trybunał stwierdził, że uczestniczenie Parlamentu w procedurze legislacyjnej w stosownie do przewidzianych Traktatem postępowaniach jest zamierzonym przez Traktat istotnym elementem równowagi instytucjonalnej³¹.

Zasada równowagi instytucjonalnej w UE wymaga, aby każda z instytucji unijnych działała w zgodzie z kompetencjami powierzonymi jej w traktatach i w zgodzie z podziałem kompetencji. Przypomniał o tym TSUE w wyroku w sprawie skargi Parlamentu Europejskiego przeciwko Radzie, stwierdzając, że instytucje UE mogą działać w granicach powierzonych im kompetencji³², co oznacza także, że każda instytucja wykonuje swoje kompetencje z poszanowaniem kompetencji pozostałych instytucji.

Równowaga w systemie instytucjonalnym UE osiągnana jest przez proporcjonalny podział kompetencji między instytucje, a nie przez równorzędne pozycje instytucji wykonujących te kompetencje. Andrzej Wróbel pisze wręcz o zasadzie zachowania równowagi, a nie o samej równowadze³³. Zasada równowagi instytucjonalnej nie identyfikuje równej pozycji organów, lecz zrównoważony system instytucjonalny UE. Obowiązki zasady równowagi instytucjonalnej nie eliminuje sporów, również kompetencyjnych w Unii, pozwala natomiast porządkować

²⁷ Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE (TSUE) z 13 czerwca 1958 r. w sprawie 9/56, *Meroni v. High Authority*, European Court Reports (ECR) 1958, s. 11.

²⁸ Zob. wyrok TSUE z 22 maja 1990 r. w sprawie C-70/88, *Parlament Europejski v. Rada Unii Europejskiej*, ECR 1990, s. I-2041.

²⁹ J. Jaskiernia, *Zasada równowagi instytucjonalnej w prawie Unii Europejskiej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 308.

³⁰ J. Galster, *Zasada równowagi instytucjonalnej w orzecznictwie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej*, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2014, t. XXXI, s. 119.

³¹ Wyrok TSUE z 30 marca 1995 r. w sprawie C-65/93, *Parlament Europejski v. Rada Unii Europejskiej*, ECR 1995, s. I-643.

³² Wyrok TSUE z 13 grudnia 2001 r. w sprawie C-93/00, *Parlament Europejski v. Rada Unii Europejskiej*, ECR 2001, s. I-10119, pkt 39.

³³ A. Wróbel, *Wspólnoty Europejskie, Unia Europejska, państwa członkowskie – zagadnienia ogólne*, w: *Wprowadzenie do prawa Wspólnot Europejskich (Unii Europejskiej)*, A. Wróbel (red.), Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2002, s. 64.

międzyinstytucjonalne interakcje. Działania poza zakresem kompetencji (*ultra vires*) naruszają zasadę równowagi instytucjonalnej, natomiast uzurpacja uprawnień pozatraktatowych – zasadę kompetencji przyznanych³⁴.

Zasada równowagi instytucjonalnej nabiera szczególnego znaczenia w relacjach między trzema głównymi instytucjami UE uczestniczącymi w stanowieniu prawa: Parlamentem Europejskim, Radą Unii Europejskiej i Komisją Europejską. Przez lata, wraz z kolejnymi rewizjami traktatów, stosunki między tymi podmiotami uległy znaczącym zmianom. Szczególnego znaczenia nabrało rozszerzenie kompetencji Parlamentu Europejskiego w traktacie lizbońskim³⁵ i przyznanie mu przez państwa członkowskie prawa do współdecydowania razem z Radą (zgodnie ze zwykłą procedurą ustawodawczą) przy stanowieniu prawa w większości obszarów integracyjnych UE.

Artykuł 13 ust. 2 zd. drugie TUE wskazuje, że „instytucje lojalnie ze sobą współpracują”, ale nie definiuje pojęcia lojalnej współpracy. W literaturze formułowane są różne definicje współpracy. Według Wincentego Okonia współpraca jest „współdziałaniem ze sobą jednostek lub grup ludzi wykonujących swoje cząstkowe zadania, aby osiągnąć jakiś wspólny cel; opiera się na wzajemnym zaufaniu i lojalności oraz na podporządkowaniu się celowi, należycie uświadomionemu sobie przez wszystkie jednostki lub grupy”³⁶. Natomiast słownik PWN współpracę określa jako „działalność prowadzoną wspólnie przez jakieś osoby, instytucje lub państwo”³⁷. Występują także pojęcia, w których podkreśla się podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie dla osiągnięcia celów³⁸. Wydaje się że właśnie działania wzajemnie zgodne, uzupełniające oraz służące osiągnięciu unijnych celów wypełniają treść lojalnej współpracy. W wyroku w sprawie C-425/13, w kontekście odpowiednich funkcji pełnionych przez poszczególne instytucje na podstawie takich postanowień, jak art. 17 ust. 1 TUE i art. 218 TFUE, Trybunał jasno stwierdził, że „Rada i Komisja są [...] zobowiązane do poszanowania art. 13 ust. 2 zd. drugie TUE, który stanowi, że instytucje lojalnie ze sobą współpracują. Ta współpraca ma szczególną wagę dla działania Unii na płaszczyźnie międzynarodowej, gdyż to działanie uruchamia ścisły proces uzgodnień i konsultacji między instytucjami Unii”³⁹. Stwierdzenie Trybunału

³⁴ J. Glaster, O. Ładacz, *Kilka uwag o podziale władzy w Unii Europejskiej*, „Studia Prawnoustrojowe” 2004, nr 26, s. 76.

³⁵ Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, sporządzony w Lizbonie 13 grudnia 2007 r., Dz.U. z 2009 r. Nr 203, poz. 1569.

³⁶ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2004, s. 346.

³⁷ *Słownik języka polskiego*, M. Szymczak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 715.

³⁸ J. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992, s. 13.

³⁹ Wyrok TSUE z 16 lipca 2015 r. w sprawie C-425/13, Komisja Europejska v. Rada Unii Europejskiej, Dz.Urz. UE C 311/2 z 21.9.2015 r., pkt 64.

oznacza, że od każdej instytucji wymaga się powstrzymania się od jakiegokolwiek działania mogącego zagrozić realizacji celów Unii, a także zobowiązuje je do przyczyniania się do ułatwiania realizacji zadań pozostałym instytucjom. W wyroku w sprawie C-660/13 Trybunał stwierdził, iż zgodnie z art. 13 ust. 2 zd. drugie TUE obowiązek wzajemnej lojalnej współpracy instytucji Unii znajduje zastosowanie wraz z zasadą równowagi instytucjonalnej w myśl zdania pierwszego przywołanego artykułu. Zasada ta reguluje sposób, w jaki należy wykonywać uprawnienia skutecznie przyznane na mocy innych postanowień traktatów. Nie może więc prowadzić ona do powstania zobowiązań, w sytuacji gdy brak jest ku temu uprawnień, jak również nie może powodować zmiany tych uprawnień. Ma ona także zastosowanie w związku z innymi postanowieniami, w szczególności zmierzającymi do ustanowienia odpowiedniej równowagi między poszczególnymi instytucjami. W kontekście zasady lojalnej współpracy Trybunał stwierdził, że w stosunkach między instytucjami Unii obowiązuje taka sama zasada, która ma zastosowanie między Unią a państwami członkowskimi⁴⁰. Zasada ta obejmuje: obowiązek współpracy organów krajowych państw członkowskich oraz instytucji Unii; obowiązek współpracy i wzajemnej pomocy ciążyący na państwach członkowskich; obowiązek współpracy z państwami członkowskimi spoczywający na instytucjach unijnych⁴¹.

Negocjacje międzyrządowe jako mechanizm współpracy w Unii Europejskiej

W procesie integracji europejskiej dochodzi do pozycjonowania państwa członkowskiego w systemie integracyjnym oraz wielu interakcji i relacji z udziałem państw. Mamy więc do czynienia z interakcjami zachodzącymi między państwem członkowskim a UE jako całością, w ich wzajemnych relacjach; relacjami między państwem i Unią a światem zewnętrznym; interakcjami „wewnętrznymi” zachodzącymi między państwem członkowskim a pozostałymi państwami; relacjami między państwem członkowskim a pozostałymi państwami reprezentowanymi w instytucjach UE; interakcjami między państwem członkowskim a ponadpaństwowymi instytucjami UE; interakcjami, w których państwo członkowskie w imieniu Unii wchodzi w interakcje z organami państwa (rząd, parlament i sądy) oraz z narodem (społeczeństwem – zbiorem narodowych obywateli UE)⁴².

Intensywność i jakość interakcji państwa członkowskiego wiążą się ze stopniem kompetencji, które ma ono do dyspozycji, oraz tych, które przekazywane są

⁴⁰ Wyrok TSUE z 28 lipca 2016 r. w sprawie C-660/13, Komisja Europejska v. Rada Unii Europejskiej, Dz.Urz. UE C 350/02 z 26.09.2016 r., pkt 128.

⁴¹ M. Rewizorski, *Zasady systemu instytucjonalnego Unii Europejskiej*, op.cit., s. 46.

⁴² Z. Czachór, *Główne kierunki i dynamika zmian...*, op.cit., s. 16.

na rzecz instytucji unijnych. Badacze integracji międzynarodowej zgodni są co do tego, że integracja to proces, który zwiększa intensywność interakcji między uczestnikami i zarazem wymusza współpracę wewnątrzunijną⁴³.

Najważniejszym mechanizmem współpracy wewnątrzunijnej są negocjacje między państwami członkowskimi w ramach instytucji oraz między instytucjami UE. Negocjacje te cechuje wieloprzeciwotowość, zróżnicowanie oraz różna pozycja i siła państw członkowskich.

Szeroki zakres przedmiotowy negocjacji podyktowany jest faktem, że integracja europejska ewolucyjnie rozszerza się w głąb, obejmując coraz to nowe dziedziny⁴⁴. Dzisiejsza Unia to trzy obszary strukturalne integracji: ekonomiczny (m.in. unia celna, rynek europejski ze swobodnym przepływem osób, towarów, usług i kapitału, unia gospodarcza i walutowa, wspólna polityka handlowa), współpraca w dziedzinie wymiaru sprawiedliwości i spraw wewnętrznych oraz wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwa. W obszarze ekonomicznym mamy ponadto do czynienia z procesem ciągłego wzmacniania zarządzania gospodarczego w zakresie koordynacji polityk budżetowych, polityk gospodarczych państw członkowskich, przeciwdziałania nierównowagom makroekonomicznym, stabilności finansowej i zarządzania kryzysem⁴⁵.

Państwa członkowskie Unii są znacznie zróżnicowane pod względem potencjału, zasobów materialnych i ludzkich (ilościowych i jakościowych), struktur wewnętrznych, charakteru partii politycznych, znaczenia i wpływu grup ekonomicznych. Zróżnicowania te przekładają się w praktyce na pozycję, siłę i zachowania państw w negocjacjach. Państwo silne ekonomicznie jest mniej narażone na skutki braku rozstrzygnięć na poziomie unijnym, a ewentualna konieczność zawetowania decyzji nie jest dla niego zagrożeniem. Państwo, któremu zależy na przyjęciu w Unii korzystnych dla niego rozwiązań, chętniej pójdzie na ustępstwa, ale sytuuje to je w słabszej pozycji negocjacyjnej. Istotnym miernikiem pozycji państwa w negocjacjach unijnych jest możliwość i umiejętność budowania koalicji opowiadających się za konkretnymi rozwiązaniami integracyjnymi i decyzjami, a także grupowania problemów negocjacyjnych, dającego pole do ustępstw w jednej kwestii w zamian za uzyskanie korzyści w innej⁴⁶. Rządy państw członkowskich w negocjacjach na forum unijnym, poza realiami ekonomicznymi, nie pozostają wolne także od wpływu najważniejszych ugrupowań politycznych oraz grup ekono-

⁴³ P.J. Borkowski, *Integracja regionalna w teorii stosunków międzynarodowych*, „Stosunki Międzynarodowe” 2007, nr 1–2, s. 48.

⁴⁴ E. Haliżak, *Integracja europejska*, w: *Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, dynamika*, E. Haliżak, R. Kuźniar (red.), Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 454.

⁴⁵ Por. szerzej na ten temat: K. Jóskowiak, *Dynamika zmian zarządzania gospodarczego w Unii Europejskiej*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2018, nr 4(37), s. 9–28.

⁴⁶ A. Adameczyk, *Mechanizmy współpracy w Unii Europejskiej*, „Studia Europejskie” 2008, nr 3, s. 193.

micznych. Może się więc zdarzyć, że wypracowane stanowisko rządu w określonej kwestii integracyjnej będzie musiało ulec korekcie w wyniku nacisku grup interesu (grup ekonomicznych).

Wymienione ograniczenia mają wpływ na zachowania państw w procesie negocjacyjnym na poziomie unijnym, który kończy się podjęciem określonych decyzji. Według Krystyny Michałowskiej-Gorywody decyzją są wszystkie przejawy woli instytucji, które służą realizacji zadań postawionych przez Unię⁴⁷. Chodzi tu przede wszystkim o akty prawne skatalogowane w traktatach, akty prawa wewnętrznego Unii oraz prawne i polityczne instrumenty realizacji zadań pozagospodarczych⁴⁸.

W procesie negocjacyjnym w Unii można wyróżnić etapy⁴⁹. W pierwszym rządzie, mając na względzie wymienione uwarunkowania i preferencje narodowe, wypracowują krajowe stanowisko negocjacyjne. Następnie, po uznaniu, że określona kwestia będzie lepiej realizowana wspólnotowo niż indywidualnie przez państwo, dążeniem państw jest obrona swoich preferencji. Przebieg negocjacji weryfikuje często oczekiwania państwa, wskazując, co jest możliwe do uzyskania. Współzależność państw w procesie decyzyjnym w Unii wymaga, aby przy definiowaniu swoich interesów mieć na uwadze także preferencje innych państw. Gotowość pójścia na ustępstwa, czyli rezygnacji z części indywidualnych preferencji, umożliwia osiągnięcie kompromisów; trwanie przy tym, co jest pożądane, oznacza brak decyzji i ewentualny paraliż decyzyjny, co miało miejsce kilkakrotnie w historii Wspólnot⁵⁰.

Państwa powinny lojalnie współpracować w rozwiązywaniu spornych problemów. Zasada lojalnej współpracy jest fundamentalną zasadą wyrażoną w art. 4 ust. 3 TUE⁵¹. Wskazuje on dwa obowiązki pozytywne państw członkowskich: wypełnianie zobowiązań oraz ułatwianie realizacji celów UE i jeden negatywny: zakaz podejmowania środków sprzecznych z celami Unii⁵². Obowiązek ułatwiania

⁴⁷ K. Michałowska-Gorywoda, *Podjęcie decyzji w Unii Europejskiej*, op.cit., s. 16.

⁴⁸ *Ibidem*.

⁴⁹ A. Adamczyk, *Mechanizmy współpracy...*, op.cit., s. 192–193.

⁵⁰ Najbardziej spektakularnym przykładem było zablokowanie przez Francję w 1965 r. przejścia od podejmowania decyzji w drodze jednomyślności do głosowania większością kwalifikowaną i wycofanie w związku z tym przez prezydenta Charlesa de Gaulle'a wszystkich urzędników z instytucji Wspólnot – tzw. polityka pustego krzesła. Por. K. Michałowska-Gorywoda, *Podjęcie decyzji w Unii Europejskiej*, op.cit., s. 118.

⁵¹ Art. 4 ust. 3 TUE: „Zgodnie z zasadą lojalnej współpracy **Unia i Państwa Członkowskie wzajemnie się szanują i udzielają sobie wzajemnego wsparcia w wykonywaniu zadań wynikających z Traktatów**.”

Państwa Członkowskie podejmują **wszelkie środki ogólne lub szczegółowe właściwe dla zapewnienia wykonania zobowiązań** wynikających z Traktatów lub aktów Unii.

Państwa Członkowskie **ułatwiają wypełnianie przez Unię jej zadań i powstrzymują się** od podejmowania wszelkich środków, które mogłyby zagrażać urzeczywistnieniu celów Unii” (wyróż. – K.J.).

⁵² J. Barcz, M. Górka, A. Wyrozumska, *Instytucje i prawo Unii Europejskiej*, op.cit., s. 122.

realizacji unijnych celów sprawia, że w negocjacjach państwa członkowskie starają się nie przekroczyć granicy, która mogłaby zagrozić spójności Unii, a tym samym godzić w interesy każdego państwa członkowskiego.

W kolejnym etapie rządy państw członkowskich podejmują decyzje, czy w negocjowanej dziedzinie oddać część swoich suwerennych uprawnień na rzecz struktury ponadnarodowej w celu lepszej, efektywniejszej jej realizacji. Wyraźnie należy podkreślić, że przedmiotem delegacji mogą być konkretne uprawnienia władcze, a nie suwerenność państwa jako taka⁵³. Uprawnienia te są przejmowane przez wspólnie ustanowione instytucje działające w ustalony przez państwa w traktatach sposób i w ustalonym celu. Jeśli państwa decydują się przekazać niektóre suwerenne uprawnienia w określonych dziedzinach, oznacza to, że wyposażają instytucje Unii w kompetencje niezbędne dla osiągnięcia wytyczonych celów⁵⁴.

Mechanizmy współpracy instytucji Unii Europejskiej

Przypomnijmy, że zgodnie z art. 13 TUE każda instytucja Unii działa w granicach uprawnień przyznanych jej na mocy traktatów, zgodnie z procedurami, na warunkach i w celach w nich określonych. Instytucje lojalnie ze sobą współpracują. Konieczność współpracy instytucji unijnych w konkretnych sytuacjach narzucają traktaty, zwłaszcza TFUE.

W świetle art. 289 TFUE Parlament Europejski, Rada i Komisja blisko ze sobą współpracują w procesie stanowienia aktów ustawodawczych w ramach prawa wtórnego UE. Akty te, zgodnie z ust. 1 tego artykułu, stanowione są głównie w zwykłej procedurze ustawodawczej, w której Parlament Europejski i Rada wspólnie na wniosek Komisji Europejskiej przyjmują rozporządzenia, dyrektywy lub decyzje. Oznacza to, że Parlament Europejski i Rada w zakresie uprawnień prawodawczych nie są samodzielnym prawodawcą, a dzielą uprawnienia prawodawcze, przyjmując akty ustawodawcze UE – rozporządzenia, dyrektywy, decyzje jako akty wiążące prawnie. Obie te instytucje są zatem formalnym współautorem aktu prawnego i z tego tytułu mogą projekt aktu modyfikować, a projekt aktu niespełniający ich oczekiwań mogą odrzucić. Powoduje to, że cały proces ustawodawczy wymaga współpracy między Parlamentem Europejskim, czyli władzą reprezentującą interes obywateli Unii, i międzyrządową Radą, reprezentującą interesy państw członkowskich. Potwierdza to procedura stanowienia aktów ustawodawczych przewidziana w art. 294 TFUE.

⁵³ A. Raczyńska, *Reinterpretacja pojęcia suwerenności wobec członkostwa w Unii Europejskiej*, „Przegląd Europejski” 2001, nr 1, s. 114.

⁵⁴ A. Wasilkowski, *Uczestnictwo w strukturach europejskich a suwerenność państwowa*, „Państwo i Prawo” 1996, nr 4–5, s. 20.

Parlament Europejski uchwała stanowisko wobec projektu aktu w pierwszym czytaniu i przekazuje je Radzie. W tym momencie kształtują się dwie możliwości. Pierwsza: Rada zatwierdza stanowisko Parlamentu Europejskiego i projektowany akt zostaje przyjęty w brzmieniu, które odpowiada stanowisku Parlamentu Europejskiego. Druga: Rada nie zgadza się ze stanowiskiem Parlamentu Europejskiego i przyjmuje w pierwszym czytaniu projektu własne stanowisko, które przekazuje Parlamentowi Europejskiemu, podając powody innego podejścia do treści procedowanego projektu aktu prawnego.

Zgodnie z procedurą określoną w art. 294 TFUE w Parlamencie Europejskim następuje drugie czytanie, w którym Parlament w terminie trzech miesięcy może podjąć następujące decyzje: a) zatwierdzić stanowisko Rady w pierwszym czytaniu lub nie wypowiedzieć się, wówczas akt uważa się za przyjęty w brzmieniu, które odpowiada stanowisku Rady; b) odrzucić większością głosów wchodzących w jego skład członków stanowisko Rady w pierwszym czytaniu, proponowany akt uważa się za nieprzyjęty; c) zaproponować większością głosów wchodzących w jego skład członków poprawki do stanowiska Rady w pierwszym czytaniu, co skutkuje tym, że zmieniony w ten sposób tekst jest przekazywany Radzie i Komisji, która wydaje opinię w przedmiocie tych poprawek. Rada ma trzy miesiące na zajęcie stanowiska w sprawie poprawek otrzymanych od Parlamentu. W tym czasie większością kwalifikowaną przyjmuje wszystkie poprawki (akt uważa się wtedy za przyjęty) albo nie przyjmuje wszystkich poprawek. W razie nieprzyjęcia przez Radę poprawek zgłoszonych przez Parlament Europejski zachodzi konieczność wszczęcia procedury pojednawczej. Płaszczyzną poszukiwania porozumienia staje się wówczas komitet pojednawczy z udziałem członków Rady lub ich przedstawicieli oraz członków reprezentujących Parlament Europejski. W pracach komitetu uczestniczy Komisja, która podejmuje wszelkie niezbędne inicjatywy na rzecz zbliżenia stanowisk Parlamentu Europejskiego i Rady (art. 294 ust. 9 i 10 TFUE).

W tym kontekście należy przypomnieć, że w wypadku rozbieżności zdań między Radą a Parlamentem względem poprawek zaproponowanych przez Parlament komitet pojednawczy powoływany był już pod rządami Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską w ramach ówczesnej procedury współdecydowania (art. 251 TWE)⁵⁵.

W sprawie zadań i uprawnień komitetu pojednawczego wypowiedział się TSUE. Zadaniem powołanego komitetu pojednawczego nie jest, jak stwierdził Trybunał, osiągnięcie porozumienia co do poprawek zaproponowanych przez

⁵⁵ Praktyczne zasady przebiegu postępowania pojednawczego określone zostały wówczas przez Parlament Europejski, Radę i Komisję we Wspólnej deklaracji w sprawie praktycznych zasad dotyczących stosowania procedury współdecyzji (art. 251 traktatu WE), powiadomienie nr 2007/C 145/02, Dz.Urz. UE C 145 z 30.06.2007 r.

Parlament, lecz – przez wszczęcie negocjacji jako najważniejszego mechanizmu współpracy oraz analizę wspólnego stanowiska Rady na podstawie poprawek zgłoszonych przez Parlament – „doprowadzenie do porozumienia w sprawie wspólnego projektu”⁵⁶. Ustanowienie takiego sposobu usuwania rozbieżności zmierza więc do tego, by zbliżenie stanowisk Parlamentu i Rady odbyło się na podstawie analizy wszystkich aspektów rozbieżności. Jeżeli nie dojdzie do porozumienia i komitet pojednawczy nie zatwierdzi wspólnego projektu, proponowany akt uważa się za nieprzyjęty. Sformułowany natomiast przez komitet pojednawczy wspólny projekt musi zostać jeszcze poddany ocenie Parlamentu i Rady w celu jego zatwierdzenia zgodnie z art. 294 ust. 13 TFUE.

Współpraca Parlamentu i Rady jest konieczna także w specjalnej procedurze ustawodawczej. W szczególnych wypadkach przewidzianych w traktatach akt ustawodawczy może być przyjęty przez Parlament z udziałem Rady lub przez Radę z udziałem Parlamentu Europejskiego (art. 289 ust. 2 TFUE). Udział Parlamentu w przyjęciu przez Radę rozporządzenia, dyrektywy lub decyzji jako aktów ustawodawczych może polegać na: a) wydaniu opinii co do projektu aktu prawnego w procedurze konsultacji, co przewiduje dla przykładu art. 113 TFUE w odniesieniu do uchwalanych przepisów dotyczących harmonizacji ustawodawstw odnoszących się do podatków obrotowych, akcyzy i innych podatków pośrednich⁵⁷; b) wyrażeniu zgody przez Parlament na przyjęcie przez Radę rozporządzenia, dyrektywy lub decyzji. Zgoda Parlamentu Europejskiego wiąże się najczęściej z koniecznością negocjacji treści aktu prawnego, który ma być przyjęty przez Radę. Przykładem mogą być negocjacje dotyczące rozporządzenia w sprawie wieloletnich ram finansowych UE i aktów towarzyszących. Zgodnie z TFUE uprawnienie do uchwalenia wieloletniego budżetu należy do państw członkowskich, ale Parlament ma prawo zatwierdzenia lub odrzucenia rozporządzenia Rady określającego ramy wieloletnie budżetu. Uprawnienie to wynika obecnie z art. 312 TFUE, ustanawiającego zgodę Parlamentu Europejskiego na wydanie przez Radę ogólnego rozporządzenia w sprawie wieloletnich ram finansowych. O ile w wypadku ogólnego rozporządzenia nadrzędną rolę odgrywa Rada, o tyle Parlament na równi z państwami członkowskimi decyduje o kształcie podstaw prawnych finansowania z unijnego budżetu całej polityki wsparcia⁵⁸.

⁵⁶ Por. wyrok TSUE z 10 stycznia 2006 r. w sprawie C-344/04, *Zrzeszenie Międzynarodowego Transportu Lotniczego v. Departament Transportu*, s. I-403 (pkt 49–63).

⁵⁷ Rozporządzenie Rady (UE) nr 389/2012 z 2 maja 2012 r. w sprawie współpracy administracyjnej w dziedzinie podatków akcyzowych oraz uchylenia rozporządzenia (WE) nr 2073/2004, *Dz.Urz. UE* L 121 z 8.5.2012 r.

⁵⁸ *Dylematy budżetu i wieloletnich ram finansowych Unii Europejskiej*, G. Paluszak, M. Sapała (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 26.

Przedstawione współzależności można prześledzić na przykładzie negocjacji wieloletnich ram finansowych UE na lata 2014–2020. Negocjacje między Radą a Parlamentem rozpoczęły się po opublikowaniu przez Komisję Europejską pod koniec czerwca 2011 roku wstępnych założeń⁵⁹, przyjętych przez Radę Europejską w lutym 2013 roku⁶⁰. Do propozycji Komisji i konkluzji Rady Europejskiej odniósł się Parlament Europejski jako trzecia instytucja Unii uczestnicząca w przyjmowaniu wieloletnich ram finansowych, mająca możliwość zawetowania porozumienia w wypadku, gdyby nie odzwierciedlało ono jego oczekiwań. W rezolucji z 13 marca 2013 roku Parlament przyjął do wiadomości konkluzje Rady Europejskiej, traktując je jako zalecenia polityczne dla Rady, ale odrzucił samo porozumienie szefów państw i rządów dotyczące przyszłych ram finansowych, określając warunki, jakie jego zdaniem powinien spełniać budżet wieloletni⁶¹. W rezolucji z 3 lipca 2013 roku w sprawie porozumienia politycznego dotyczącego wieloletnich ram finansowych na lata 2014–2020 Parlament potwierdził swoje stanowisko, że jego akceptacja rozporządzenia w sprawie wieloletnich ram finansowych oraz nowego porozumienia międzyinstytucjonalnego wiąże się z przyjęciem budżetów korygujących potrzebnych do zapewnienia dodatkowych środków na płatności na rok budżetowy 2013, z porozumieniem politycznym w sprawie odpowiedniej podstawy prawnej odnoszących programów wieloletnich, a także z utworzeniem grupy wysokiego szczebla ds. zasobów własnych⁶². Po długotrwałych negocjacjach i spełnieniu zastrzeżonych warunków 19 listopada 2013 roku Parlament zatwierdził projekt rozporządzenia w sprawie wieloletnich ram finansowych oraz inne akty służące ich wdrożeniu⁶³. W następstwie stanowiska Parlamentu możliwe było uchwalenie przez Radę rozporządzenia określającego ramy finansowe na lata 2014–2020⁶⁴.

Parlament Europejski, Rada i Komisja współpracują blisko także na podstawie art. 295 TFUE, który stanowi, że instytucje te konsultują się wzajemnie oraz za wspólnym porozumieniem ustalają warunki współpracy. W tym celu mogą

⁵⁹ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – Budżet z perspektywy „Europy 2020”, Bruksela 29.6.2011 r., KOM/2011/500 wersja ostateczna, część I, s. 7.

⁶⁰ Rada Europejska 7–8 lutego 2013 r., Konkluzje (wieloletnie ramy finansowe), Bruksela 9 lutego 2013 r., s. 3.

⁶¹ Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 13 marca 2013 r. w sprawie konkluzji szczytu Rady Europejskiej w dniach 7–8 lutego br. dotyczących wieloletnich ram finansowych (2012/2803(RSP)), Dz.Urz. UE C 036 z 29.01.2016 r.

⁶² Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 3 lipca 2013 r. w sprawie porozumienia politycznego w sprawie wieloletnich ram finansowych na lata 2014–2020, Dz.Urz. UE C 75 z 26.2.2016 r.

⁶³ Rezolucja ustawodawcza Parlamentu Europejskiego z 19 listopada 2013 r. w sprawie projektu rozporządzenia Rady w sprawie określenia wieloletnich ram finansowych na lata 2014–2020 (11791/2013 – C7-0238/2013 – 2011/0177(APP)), Dz.Urz. UE C 436/49 z 24.11.2016 r.

⁶⁴ Rozporządzenie Rady (UE, Euratom) nr 1311/2013 z 2 grudnia 2013 r. określające ramy finansowe na lata 2014–2020, Dz.Urz. UE L 347 z 20.12.2013 r.

zawierać porozumienia międzyinstytucjonalne. Przykłady takich porozumień obejmują: lepsze stanowienie prawa, kodeks postępowania dla europejskich lobbyistów i urzędników służby cywilnej, dyscyplinę budżetową i należyte zarządzanie finansami.

W kontekście mechanizmów współpracy instytucji UE ważne miejsce zajmuje dążenie do dobrego prawodawstwa. Jednym z instrumentów mających prowadzić do tego celu są porozumienia międzyinstytucjonalne między Parlamentem Europejskim, Radą a Komisją w sprawie lepszego stanowienia unijnego prawa. Koncepcja tego rodzaju porozumień mieści się w praktyce trzech instytucji, które na początku kadencji każdego organu wspólnie określają roczne i wieloletnie priorytety międzyinstytucjonalne. Obowiązujące porozumienie międzyinstytucjonalne w tym zakresie zostało przyjęte w kwietniu 2016 roku⁶⁵. Celem porozumienia jest ulepszenie sposobów stanowienia prawa przez UE w drodze zapewnienia, że Parlament Europejski, Rada i Komisja Europejska będą lojalnie i przejrzysto współpracować ze sobą w trakcie całego cyklu legislacyjnego. Zgodnie z porozumieniem Komisja przeprowadza oceny skutków wszystkich swoich najważniejszych wniosków dotyczących aktów ustawodawczych i nieustawodawczych. Oceną powinny być objęte skutki gospodarcze, środowiskowe i społeczne, pomocniczość i proporcjonalność, wpływ na konkurencyjność, ze zwróceniem szczególnej uwagi na małe i średnie przedsiębiorstwa. Parlament i Rada mogą, jeżeli uznają to za stosowne i konieczne, dokonywać oceny skutków w związku z proponowanymi przez siebie istotnymi zmianami. Ponadto w porozumieniu określono zasady dotyczące konsultacji społecznych i z zainteresowanymi podmiotami oraz oceny *ex post* przepisów UE. W porozumieniu ustanowiono zasady wyjaśniające i ułatwiające stosowanie aktów nieustawodawczych UE – delegowanych i wykonawczych zgodnie z art. 290 i 291 TFUE.

W przeszłości porozumienia międzyinstytucjonalne służyły również do wieloletniego programowania finansowego we Wspólnotach. Cztery cykle perspektywy finansowej: pierwszy pakiet Delorsa (1988–1992), drugi pakiet Delorsa (1993–1999), pakiet Santera (2000–2006) oraz perspektywa finansowa 2007–2013 były częścią porozumień międzyinstytucjonalnych między Parlamentem Europejskim, Radą Unii Europejskiej oraz Komisją Europejską. Porozumienia te wykształciły się w praktyce funkcjonowania Wspólnot Europejskich i były istotnym instrumentem współpracy między organami wspólnotowymi w sprawach budżetowych⁶⁶. Po wejściu w życie przywołanego już traktatu lizbońskiego wieloletnie ramy finansowe

⁶⁵ Porozumienie międzyinstytucjonalne między Parlamentem Europejskim, Radą a Komisją w sprawie lepszego stanowienia prawa z 13 kwietnia 2016 r., Dz.Urz. UE L 123 z 12.5.2016 r.

⁶⁶ *Prawo Unii Europejskiej. Zagadnienia systemowe*, J. Barcz (red.), Wydawnictwo Prawo i Praktyka Gospodarcza, Warszawa 2002, s. 192.

zostały wyłączone z porozumień międzyinstytucjonalnych i przekształcone w oddzielny akt prawnie wiążący w formie rozporządzenia. Porozumienie międzyinstytucjonalne z 2 grudnia 2013 roku pomiędzy Parlamentem Europejskim, Radą i Komisją w sprawie dyscypliny budżetowej, współpracy w kwestiach budżetowych i należytego zarządzania finansami⁶⁷ pozostaje nadal i jest częścią pakietu legislacyjnego wieloletnich ram finansowych Unii. Jego celem, zgodnie z art. 295 TFUE, jest wdrożenie dyscypliny budżetowej oraz poprawa funkcjonowania corocznej procedury budżetowej oraz współpracy między instytucjami w kwestiach budżetowych, jak również zapewnienie należytego zarządzania finansami. Porozumienie zawiera przepisy uzupełniające dotyczące wieloletnich ram finansowych, a także odnoszące się do szczególnych instrumentów nieujętych w wieloletnich ramach finansowych, współpracy międzyinstytucjonalnej podczas procedury budżetowej oraz należytego zarządzania finansami w ramach funduszy Unii.

Obszarem, na którym szczególnie zaznacza się potrzeba współpracy między Radą, Parlamentem, Komisją i EBC, jest zarządzanie gospodarcze. Współpracę między Radą a EBC reguluje m.in. art. 284 TFUE. Zgodnie z nim prezes EBC jest zapraszany do uczestniczenia w posiedzeniach Rady, kiedy dyskutuje ona o sprawach dotyczących celów i zadań banku. EBC kieruje sprawozdanie roczne do Parlamentu Europejskiego, Rady i Komisji, jak również do Rady Europejskiej. Przykładem współpracy EBC z Parlamentem i Radą jest nadzór ostrożnościowy nad systemem finansowym na poziomie UE. Mając na względzie zwiększenie bezpieczeństwa, dobrą kondycję instytucji kredytowych oraz stabilność systemu finansowego w UE i w każdym państwie członkowskim uczestniczącym w jednolitym mechanizmie nadzorczym, po uzyskaniu pozytywnej opinii Parlamentu Rada przyjęła rozporządzenie nr 1024/2013 powierzające EBC szczególne zadania w odniesieniu do polityki związanej z nadzorem ostrożnościowym nad instytucjami kredytowymi⁶⁸. Oznacza to, że na EBC spoczywa znaczna odpowiedzialność za przyczynianie się do stabilności finansowej w Unii przy wykorzystaniu jego uprawnień nadzorczych. W art. 20 ust. 9 rozporządzenia przewidziano, że EBC ma prowadzić lojalną współpracę przy wszelkich dochodzeniach prowadzonych przez Parlament, z zastrzeżeniem postanowień TFUE. W porozumieniu między EBC a Parlamentem Europejskim w sprawie odpowiedzialności i przejrzystości w odniesieniu do europejskiego nadzoru bankowego uzgodniono zasady współpracy wynikające z powierzenia bankowi szerokich prerogatyw w tym zakresie⁶⁹.

⁶⁷ Dz.Urz. UE C 373/1 z 20.12.2013 r.

⁶⁸ Rozporządzenie Rady (UE) nr 1024/2013 z 15 października 2013 r. powierzające Europejskiemu Bankowi Centralnemu szczególne zadania w odniesieniu do polityki związanej z nadzorem ostrożnościowym nad instytucjami kredytowymi, Dz.Urz. UE L 287 z 29.10.2013 r.

⁶⁹ Porozumienie międzyinstytucjonalne między Parlamentem Europejskim a Europejskim Bankiem Centralnym w sprawie praktycznych zasad egzekwowania demokratycznej odpowiedzialności

Płaszczyzną współpracy państw członkowskich, Komisji i EBC jest Komitet Ekonomiczno-Finansowy. Współpraca ta realizuje się w związku z zadaniami Komitetu określonymi w art. 134 TFUE, a mianowicie: wydawaniem opinii na żądanie Rady lub Komisji bądź z inicjatywy własnej dla tych instytucji; śledzeniem sytuacji gospodarczej i finansowej państw członkowskich i UE oraz informowaniem Rady i Komisji na ten temat, ze szczególnym zwróceniem uwagi na stosunki finansowe z państwami trzecimi i z instytucjami międzynarodowymi; badaniem przepływów kapitału i swobody płatności wynikających z traktatów i przepisów Rady.

Znaczenie instytucji w integracji i zarządzaniu w UE jest duże, a zakres ich uprawnień i obowiązków dotyczy fundamentalnych kwestii, przed którymi stoi Unia w danym momencie i w przyszłości⁷⁰. Zgodnie z logiką traktatów istotne decyzje w zakresie zarządzania integracją w ramach UE mogą być podejmowane jedynie przez współdziałanie instytucji i zachowanie pryncypiów lojalnej współpracy⁷¹.

Podobnie jak w przypadku państw członkowskich podstawowym mechanizmem współpracy instytucji UE są negocjacje. Uwidacznia się to w szczególności w obszarze stanowienia unijnego prawa. Wyzwaniem dla uczestników tego procesu jest racjonalizm negocjacyjny, przejawiający się przede wszystkim w gotowości do ustępstw, co otwiera drogę do kompromisu i umożliwia przyjęcie aktów prawnych przez Parlament Europejski i Radę, które pełnią w UE funkcję prawodawczą. Parlament ma charakter instytucji ponadnarodowej, reprezentuje obywateli Unii, Rada zaś jest instytucją międzyrządową, w skład której wchodzi upoważnieni przedstawiciele rządów państw członkowskich szczebla ministerialnego. Do tego dochodzi udział Komisji Europejskiej jako projektodawcy. Wszyscy uczestnicy procesu podejmowania decyzji starają się wpływać na ich kształt. Na tym tle obserwujemy ścieranie się różnych stanowisk Parlamentu, Rady i Komisji. Spierają się przedmiocie preferencji, potrzeb i interesów, ale także o swoje kompetencje i interpretacje unijnego prawa⁷². Ostatecznie, aby nie zaburzać dynamiki integracji europejskiej, instytucje Unii muszą wykazać się zdolnością do przyjmowania rozwiązań kompromisowych⁷³.

i sprawowania nadzoru nad wykonywaniem zadań powierzonych EBC w ramach jednolitego mechanizmu nadzorczego (2013/694/UE), Dz.Urz. UE L 320 z 30.11.2013 r.

⁷⁰ T. Kubin, *Legitymizacja systemu instytucjonalnego Unii Europejskiej*, op.cit., s. 177.

⁷¹ B. Kohler-Koch, T. Conzelmann, M. Knodt, *Europäische integration – Europäisches regieren*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004, s. 110.

⁷² Z. Czachór, *Kryzys i zaburzona dynamika Unii Europejskiej*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2013, s. 245.

⁷³ *Ibidem*, s. 243.

Podsumowanie

1. Struktura instytucjonalna (system instytucjonalny) UE to nie tylko układ instytucji i organów, ale także normy prawa Unii, które określają ich uprawnienia i wyznaczają relacje między nimi.

2. Podstawę konstrukcji instytucjonalnej Unii stanowią zasady regulujące relacje międzyinstytucjonalne. Przede wszystkim każda instytucja działa w granicach uprawnień przyznanych jej na mocy traktatów, co stanowi o autonomii poszczególnych instytucji (zasada autonomii instytucjonalnej). Instytucja Unii działa zgodnie z procedurami, na warunkach i w celach określonych w traktatach i w związku z tym nie może wkraczać w kompetencje innych instytucji (zasada równowagi instytucjonalnej). Instytucje lojalnie ze sobą współpracują (zasada lojalnej współpracy).

3. Jak stanowią traktaty, Unią zarządzają instytucje. Zakres ich uprawnień i obowiązków dotyczy fundamentalnych kwestii, przed którymi stoi Unia w danym momencie i w przyszłości. Zarządzanie to wiąże się ze skomplikowanym procesem decyzyjnym. Z jednej strony jego uczestnicy starają się wpływać na kształt decyzji, preferować swoje stanowisko. Z drugiej strony mają świadomość, że nie wszystko, co jest przez nich pożądané, można osiągnąć.

4. Najważniejszym mechanizmem współpracy wewnętrznej, w tym służącej procesowi decyzyjnemu, są negocjacje między państwami członkowskimi w ramach instytucji oraz między instytucjami UE. Negocjacje te cechuje wieloraki zakres przedmiotowy oraz różna pozycja państw członkowskich oraz unijnych instytucji w systemie zarządzania w UE.

Bibliografia

Akty prawne

Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, sporządzony w Lizbonie 13 grudnia 2007 r., Dz.U. z 2009 r. Nr 203, poz. 1569.

Traktat o Unii Europejskiej, Dz.Urz. UE C 326/01 z 26.10.2012 r.

Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Dz.Urz. UE C 326/47 z 26.10.2012 r.

Rozporządzenie Rady (UE) nr 389/2012 z 2 maja 2012 r. w sprawie współpracy administracyjnej w dziedzinie podatków akcyzowych oraz uchylecia rozporządzenia (WE) nr 2073/2004, Dz.Urz. UE L 121 z 8.5.2012 r.

Rozporządzenie Rady (UE) nr 1024/2013 z 15 października 2013 r. powierzające Europejskiemu Bankowi Centralnemu szczególne zadania w odniesieniu do polityki związanej z nadzorem ostrożnościowym nad instytucjami kredytowymi, Dz.Urz. UE L 287 z 29.10.2013 r.

Rozporządzenie Rady (UE, Euratom) nr 1311/2013 z 2 grudnia 2013 r. określające ramy finansowe na lata 2014–2020, Dz.Urz. UE L 347 z 20.12.2013 r.

Dokumenty

- Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego – Budowanie naszej wspólnej przyszłości – Wyzwania polityczne i środki budżetowe w rozszerzonej Unii w latach 2007-2013, KOM/2004/0101.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – Budżet z perspektywy „Europy 2020”, Bruksela 29.6.2011 r., KOM/2011/500 wersja ostateczna.
- Porozumienie międzyinstytucjonalne między Parlamentem Europejskim, Radą a Komisją w sprawie lepszego stanowienia prawa z 13 kwietnia 2016 r., Dz.Urz. UE L 123 z 12.5.2016 r.
- Porozumienie międzyinstytucjonalne między Parlamentem Europejskim a Europejskim Bankiem Centralnym w sprawie praktycznych zasad egzekwowania demokratycznej odpowiedzialności i sprawowania nadzoru nad wykonywaniem zadań powierzonych EBC w ramach jednolitego mechanizmu nadzorczego (2013/694/UE), Dz.Urz. UE L 320 z 30.11.2013 r.
- Porozumienie międzyinstytucjonalne pomiędzy Parlamentem Europejskim, Radą i Komisją w sprawie dyscypliny budżetowej i należytego zarządzania finansami (2006/C 139/01), Dz.Urz. UE C 139 z 14.6.2006 r.
- Porozumienie międzyinstytucjonalne z 2 grudnia 2013 roku pomiędzy Parlamentem Europejskim, Radą i Komisją w sprawie dyscypliny budżetowej, współpracy w kwestiach budżetowych i należytego zarządzania finansami, Dz.Urz. UE C 373/1 z 20.12.2013 r.
- Rada Europejska 7–8 lutego 2013 r., Konkluzje (wieloletnie ramy finansowe), Bruksela 9 lutego 2013 r.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 13 marca 2013 r. w sprawie konkluzji szczytu Rady Europejskiej w dniach 7–8 lutego br. dotyczących wieloletnich ram finansowych (2012/2803(RSP)), Dz.Urz. UE C 036 z 29.01.2016 r.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 3 lipca 2013 r. w sprawie porozumienia politycznego w sprawie wieloletnich ram finansowych na lata 2014–2020, Dz.Urz. UE C 75 z 26.2.2016 r.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 3 lipca 2013 r. w sprawie porozumienia politycznego w sprawie wieloletnich ram finansowych na lata 2014–2020, Dz.Urz. UE C 75 z 26.2.2016 r.
- Rezolucja ustawodawcza Parlamentu Europejskiego z 19 listopada 2013 r. w sprawie projektu rozporządzenia Rady w sprawie określenia wieloletnich ram finansowych na lata 2014–2020 (11791/2013 – C7-0238/2013 – 2011/0177(APP)), Dz.Urz. UE C 436/49 z 24.11.2016 r.
- Wspólna deklaracja w sprawie praktycznych zasad dotyczących stosowania procedury współdecyzji (art. 251 traktatu WE), Dz.Urz. UE C 145/2 z 30.06.2007 r.

Literatura

- Adamczyk A., *Mechanizmy współpracy w Unii Europejskiej*, „Studia Europejskie” 2008, nr 3.
- Barcz J., Górka M., Wyrozumsk A., *Instytucje i prawo Unii Europejskiej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2017.
- Borkowski P.J., *Integracja regionalna w teorii stosunków międzynarodowych*, „Stosunki Międzynarodowe”, 2007, nr 1–2.
- Brodecki Z., *Substrat – prawo*, w: *Europa urzędników*, Z Brodecki (red.), LexisNexis, Warszawa 2009.
- Czachór Z., *Główne kierunki i dynamika zmian w Unii Europejskiej*, „Sprawy Międzynarodowe” 2010, nr 2.
- Czachór Z., *Kryzys i zaburzona dynamika Unii Europejskiej*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2013.
- Dylematy budżetu i wieloletnich ram finansowych Unii Europejskiej*, G. Paluszak, M. Sapała (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.

- Galster J., *Zasada równowagi instytucjonalnej w orzecznictwie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej*, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2014, t. XXXI.
- Gąciarz B., *Instytucjonalizacja samorządności. Aktorzy i efekty*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2004.
- Glaster J., Ładacz O., *Kilka uwag o podziale władzy w Unii Europejskiej*, „Studia Prawnoustrojowe” 2004, nr 26.
- Haliżak E., *Integracja europejska*, w: *Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, dynamika*, E. Haliżak, R. Kuźniar (red.), Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.
- Jaskiernia J., *Zasada równowagi instytucjonalnej w prawie Unii Europejskiej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Jóskowiak K., *Dynamika zmian zarządzania gospodarczego w Unii Europejskiej*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2018, nr 4(37).
- Kohler-Koch B., Conzelmann T., Knodt M., *Europäische integration – Europäisches regieren*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004.
- Kubin T., *Legitymizacja systemu instytucjonalnego Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2014.
- Kukułka J., *Pojęcie i istota instytucjonalizacji w stosunkach międzynarodowych*, w: *Zmienność i instytucjonalizacja stosunków międzynarodowych*, J. Kukułka (red.), PWN, Warszawa 1988.
- Kukułka J., *Pojęcie i istota wspólnot międzynarodowych*, w: *Unia Europejska – nowy typ wspólnoty międzynarodowej*, E. Haliżak, S. Parzymies (red.), Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2004.
- Lichtarski J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Michałowska-Gorywoda K., *Podejmowanie decyzji w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- North D.C., *Economic Perfomance Through Time*, „The American Economic Review” 1994.
- North D.C., *Efektywność gospodarcza w czasie*, w: *Współczesne teorie socjologiczne*, wybór i opracowanie A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
- Nowak M., *Instytucjonalizm w socjologii i ekonomii*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2004, nr 1.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2004.
- Popiuk-Rysińska I., *Uczestnicy stosunków międzynarodowych*, w: *Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, dynamika*, E. Haliżak, R. Kuźniar (red.), Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.
- Prawo Unii Europejskiej. Zagadnienia systemowe*, J. Barcz (red.), Wydawnictwo Prawo i Praktyka Gospodarcza, Warszawa 2002.
- Raczyńska A., *Reinterpretacja pojęcia suwerenności wobec członkostwa w Unii Europejskiej*, „Przeгляд Europejski” 2001, nr 1.
- Rewizorski M., *Zasady systemu instytucjonalnego Unii Europejskiej*, „Studia Europejskie” 2013, nr 1.
- Słownik języka polskiego*, M. Szymczak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1963.
- Szczepański J., *Osobowość ludzka w procesie powstawania społeczeństwa socjalistycznego*, „Kultura i Społeczeństwo” 1964, nr 4.
- Wasilkowski A., *Uczestnictwo w strukturach europejskich a suwerenność państwowa*, „Państwo i Prawo” 1996, nr 4–5.

Witkowska M., *Zasady funkcjonowania Unii Europejskiej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Wróbel A., *Wspólnoty Europejskie, Unia Europejska, państwa członkowskie – zagadnienia ogólne*, w: *Wprowadzenie do prawa Wspólnot Europejskich (Unii Europejskiej)*, A. Wróbel (red.), Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2002.

Orzecznictwo

Wyrok TSUE z 13 czerwca 1958 r. w sprawie 9/56, *Meroni v. High Authority*, ECR 1958.

Wyrok TSUE z 22 maja 1990 r. w sprawie C-70/88, *Parlament Europejski v. Rada Unii Europejskiej*, ECR 1990, s. I-2041.

Wyrok TSUE z 30 marca 1995 r. w sprawie C-65/93, *Parlament Europejski v. Rada Unii Europejskiej*, ECR 1995, s. I-643.

Wyrok TSUE z 13 grudnia 2001 r. w sprawie C-93/00, *Parlament Europejski v. Rada Unii Europejskiej*, ECR 2001, s. I-10119.

Wyrok TSUE z 10 stycznia 2006 r. w sprawie C-344/04, *Zrzeszenie Międzynarodowego Transportu Lotniczego v. Departament Transportu*.

Wyrok TSUE z 16 lipca 2015 r. w sprawie C-425/13, *Komisja Europejska v. Rada Unii Europejskiej*, Dz.Urz. UE C 311/2 z 21.9.2015 r.

Wyrok TSUE z 28 lipca 2016 r. w sprawie C-660/13, *Komisja Europejska v. Rada Unii Europejskiej*, Dz.Urz. UE C 350/02 z 26.09.2016 r.

Streszczenie

Struktura instytucjonalna (system instytucjonalny) Unii Europejskiej to układ instytucji i organów oraz prawo Unii, które określa ich uprawnienia i wyznaczają relacje między nimi. Zasadą jest, że każda instytucja działa w granicach uprawnień przyznanych jej na mocy traktatów, co stanowi o autonomii poszczególnych instytucji (zasada autonomii instytucjonalnej), że instytucja Unii działa zgodnie z procedurami, na warunkach i w celach określonych w traktatach i w związku z tym nie może wkraczać w kompetencje innych instytucji (zasada równowagi instytucjonalnej), że instytucje lojalnie ze sobą współpracują (zasada lojalnej współpracy). Jak stanowią traktaty, zarządzanie Unią odbywa się przez instytucje. Zakres ich uprawnień i obowiązków dotyczy fundamentalnych kwestii, przed którymi stoi Unia w danym momencie i w przyszłości. Zarządzanie to wiąże się ze skomplikowanym procesem decyzyjnym. Uczestnicy procesu podejmowania decyzji starają się wpływać na ich kształt, preferować swoje stanowisko. Strony mają jednak świadomość, że nie wszystko, co jest przez nich pożądane, jest możliwe do osiągnięcia. Najważniejszym mechanizmem współpracy wewnątrzunijnej, w tym służącej procesowi decyzyjnemu, są negocjacje między państwami członkowskimi w ramach instytucji oraz między instytucjami Unii Europejskiej. Negocjacje te cechuje wieloraki zakres przedmiotowy oraz różna pozycja państw członkowskich oraz unijnych instytucji w systemie zarządzania w UE.

Summary

The institutional structure (institutional system) of the European Union is not only the mentioned system of institutions and bodies, but also the norms of EU law that define their powers and determine the relations between them. The rule is that each institution acts within the limits of the powers conferred on it by the Treaties, which constitutes the autonomy of the individual institutions (principle of institutional autonomy), that the institution of the Union acts in accordance with the procedures, conditions and objectives laid down in the Treaties and may therefore not interfere with the competences of other institutions (the principle of institutional balance), that the institutions cooperate loyally with each other (the principle of sincere cooperation). As the Treaties represent, the management of the Union takes place through the institutions. The scope of their powers and responsibilities relates to the fundamental issues facing the Union at a given moment and in the future. This involves a complicated decision-making process. Participants in the decision-making process try to influence their shape, prefer their position. On the other hand, they are aware that not everything that is desired by them is achievable. The most important mechanism of intra-EU cooperation, including cooperation serving the decision-making process, are negotiations between the Member States within the institutions and between the institutions of the European Union. These negotiations are characterized by a multiple subject scope and a different position of the Member States and EU institutions in the management system in the EU.

Słowa kluczowe

Unia Europejska, instytucjonalizacja, negocjacje.

Keywords

European Union, institutionalization, negotiations.

Jerzy Telep
Tomasz Telep

ŚRODOWISKO, POZIOM ŻYCIA I RELIGIA W KSZTAŁTOWANIU POSTAW TERRORYSTYCZNYCH

Wstęp

Specjaliści zajmujący się terroryzmem wskazują na wiele niedociągnięć w procesie badań nad terroryzmem¹, odnoszących się jego źródeł. Są to:

- koncentracja badań tylko na wybranych elementach z jednoczesnym pomiernianiem wielu istotnych elementów;
- trudność w wyznaczaniu trendów rozwoju terroryzmu, wynikająca głównie z braku dogłębnych analiz historycznych i uwzględniania wszystkich źródeł terroryzmu;
- pomijanie badań środowisk, w których najczęściej rodzi się terroryzm, szczególnie w odniesieniu do wychowania, tradycji, doświadczeń historycznych, stosunku do ludzi o odmiennych systemach prawnych, religijnych, moralnych itp.

Nie podejmuje się również prób określenia skutecznych sposobów włączenia społeczeństw generujących terroryzm do światowego ładu na zasadach gwarantujących tym społeczeństwom wymierne korzyści, szczególnie w obszarach bezpieczeństwa i poziomu życia. Potwierdzają to kolejne fale migracji z krajów najuboższych i ogarniętych bądź ciągle zagrożonych działaniami wojennymi. Ludzie uciekają z własnych krajów, tracąc cały dorobek materialny dla ratowania życia własnego i najbliższych, w nadziei, że tak się stanie. Sytuacja znacząco ubóstwem i ciągłym zagrożeniem życia stwarza podatny grunt do szerzenia idei terroryzmu jako jednego z niewielu sposobów przypomnienia światu o swoim losie. Kolejne fazy rozwoju zjawiska, aż do brutalnych ataków, których ofiarami są niewinni takiego stanu ludzie, są tylko następstwem pierwotnego źródła. Łączy się to płynnie z kolejnym, wyjątkowo szkodliwym elementem interpretacji zjawiska terroryzmu w postaci wyolbrzymiania negatywnych cech społeczeństw, z których wywodzą się

¹ B. Bolechów, *Polityka antyterrorystyczna w świetle badań nad terroryzmem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, rozdz. 1.

terroryści, z jednoczesnym gloryfikowaniem społeczeństwa zachodniego, prezentując to społeczeństwo jako wzór do naśladowania. Takie konfrontacyjne podejście prowadzi do zderzenia różnych kultur, przynosząc efekty w postaci nasilenia zagrożeń terroryzmem.

Procesy globalizacyjne powinny łączyć ludzi całego świata, zachowując ich tradycje i odmienność. Wskazuje to na potrzebę uwzględnienia w zdecydowanie większym stopniu dorobku nauk społecznych w badaniach nad terroryzmem, w tym socjologii i ekonomii. Badania społeczności w ramach zainteresowania obu tych nauk wzajemnie się warunkują i uzupełniają, ponieważ poziom życia oddziałuje na zachowania ludzi, które odnoszą się głównie do ich bytu materialnego i funkcjonowania społecznego.

W prezentowanym artykule zasygnalizujemy celowość włączenia do badań nad terroryzmem dorobku socjologii, głównie w zakresie związków wychowania w rodzinie i środowisku z kształtowaniem postaw terrorystycznych, uwzględniając poziom życia w tych środowiskach. Dla podkreślenia słuszności takiego podejścia przedstawimy podstawowe założenia regulujące funkcjonowanie wspólnoty muzułmańskiej, wnioski z badań w grupie imigrantów czeczeńskich² oraz oceny postaw terrorystów dokonane przez funkcjonariuszy służb antyterrorystycznych³.

Ekonomia i socjologia w badaniach nad terroryzmem

O celowości, a nawet konieczności korzystania z ekonomii i socjologii w badaniach nad terroryzmem przesądzą obszary badawcze, którymi zajmują się te nauki. Podejście zachodniocentryczne, którego myślą przewodnią jest hasło: „to, co zachodnie, jest lepsze”, nigdy nie wyeliminuje podziałów w społeczeństwie globalnym. Nie można narzucać własnego modelu funkcjonowania społeczeństwa innym, a dążyć do maksymalnego zbliżenia różnych społeczeństw, tak aby zapewnić im bezkolizyjny i niezakłócony rozwój. Historia uczy, że to, co zachodnie, nie zawsze jest lepsze, a często wręcz szkodliwe. Efektów takiego podejścia doświadczamy szczególnie w ostatnich latach. Gospodarka materiałowa i energetyka wykorzystująca surowce mineralne, zbudowane na potrzeby konsumpcyjnego modelu życia doprowadziły do kryzysu klimatycznego i do granicy eksploatacji zasobów naturalnych ocenianej pod kątem zmian w środowisku naturalnym. Rosnąca konsumpcja w krajach wysoko rozwiniętych może spowodować utratę kontroli nad

² E. Januszewska, *Dziecko czeczeńskie w Polsce. Między traumą wojenną a doświadczeniem uchodźstwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, rozdz. V.

³ Badania własne przeprowadzone w styczniu 2020 r. Wyniki tych badań przedstawiono w artykule J. Telepa i M. Ulatowskiego, *Zwalczanie terroryzmu – badania i praktyka*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2020, nr 2.

procesami rozwojowymi i doprowadzić do załamania się systemów ekologicznych. Naturalne granice eksploatacji zasobów wody, lasów, pastwisk, łowisk morskich, różnorodności biologicznej i atmosfery Ziemi są poważnie zagrożone. Jest to przedmiotem coraz częstszych dyskusji i badań w środowiskach naukowych, a także zainteresowania rządzących państwami. Podejmowane są różnorodne działania zmierzające do ochrony środowiska, ale ich skuteczność jest ciągle niewystarczająca. Społeczeństwa demokratyczne nie panują nad degradacją środowiska i emisją dwutlenku węgla. Wnioski formułowane na podstawie badań oceniających postępującą degradację środowiska wskazują na konieczność zmiany dotychczasowych założeń i przejściu od skupiania się na najbliższym otoczeniu i krótkoterminowym myśleniu do skali globalnej i długiego czasu. Problemy globalne mogą być rozwiązane tylko z udziałem całej społeczności ludzkiej, przez inwestowanie od zaraz i w każdym miejscu, a korzyści tych inwestycji pojawią się w przyszłości i w innych miejscach. Działania na rzecz przywrócenia równowagi mogą być skuteczne po przyjęciu koncepcji wzrostu zrównoważonego, zamiast niepohamowanego rozwoju odznaczającego się nadmiernym zużyciem zasobów, zanieczyszczeniem środowiska naturalnego, marnotrawstwem zasobów i dóbr konsumpcyjnych. Jest to możliwe, jeśli przyjmie się następujące założenia:

- zasoby surowcowe są ograniczone, nieodnawialne i wyczerpują się, a to wymaga, aby ich eksploatacja była oszczędna i rozsądna;
- biednym należy się tyle, ile bogatym, a to wymaga zmiany istniejącego podziału dóbr;
- technologia produkcji i funkcjonowanie rynku muszą sprostać nowej, globalnej gospodarce.

Hamulcem wdrożenia rozwoju zrównoważonego jest system kapitalistyczny, w którym działalność gospodarcza nastawiona jest na zysk. Z definicji zysku wynika, że nie uwzględnia się ubocznych, ale istotnych dla światowej społeczności kosztów wytwarzania dóbr. Nie uwzględnia się też potrzeb ludzi ubogich, ponieważ strumień dóbr płynie tylko w kierunku, z którego przy płynął strumień pieniędzy, a to oznacza, że ubodzy nie mają powszechnego dostępu do wielu dóbr. Następstwem tego jest stan, w którym rozpiętość między najbogatszymi a najuboższymi państwami świata, liczona wielkością PKB per capita, sięga kilkuset razy. Na świecie żyje bardzo mała liczba bogatych ludzi i miliony innych umierających z głodu, pozbawionych opieki medycznej, dostępu do wody pitnej, oświaty i dóbr konsumpcyjnych. Ogromne ilości produktów żywnościowych są wyrzucane, ocenia się, że jest to około 1 mld 300 mln ton w skali świata, w Polsce – około 9 mln ton rocznie.

Socjologia jest nauką o społeczeństwie, strukturach i prawach rozwoju społeczeństwa, o formach i przejawach życia oraz współżycia grup społecznych, o zjawiskach zachodzących w społeczeństwie, jego składnikach i relacjach między tymi

składnikami⁴. Wikipedia określa socjologię jako naukę badającą w systematyczny sposób funkcjonowanie i zmiany społeczeństwa. Socjologowie badają społeczne reguły, procesy i struktury, które łączą i dzielą ludzi.

Jeśli drogą do eliminowania zagrożeń z życia społecznego ma być włączenie do światowego ładu społeczeństw stanowiących potencjalne zagrożenie, to oczywiste wydaje się ustalenie czynników, które łączą i dzielą różne społeczności. Tylko na tej podstawie można poszukiwać skutecznych sposobów eliminujących podziały społeczności, zachowując ich odrębność kulturową.

Dodatkowym argumentem przemawiającym za wdrożeniem dorobku socjologii do badań nad terroryzmem jest orientacja tej nauki na stronę praktyczną. Współczesna socjologia przykłada coraz większą wagę do krytycznej analizy praktyki badawczej i stosowanych narzędzi, umożliwiając zdobywanie wiedzy o kulturach i zachodzących w nich przemianach. Naukę i kulturę traktuje jako nierozzerwalny związek – kształt każdej kultury jest wyznaczony przez naturę ludzką, a ta jest ciągle modyfikowana przez kulturę. Wynika z tego potrzeba uwzględniania obu tych elementów: wiedzy socjologicznej i biologicznej w badaniach zachowań społecznych.

O sposobach postępowania w środowisku społecznym decydują geny, które należy traktować jako zestaw uniwersalnych cech psychiki ukształtowanych w wyniku ewolucji gatunkowej. Modelują one zachowania społeczne, ale są jednocześnie elastyczne, co umożliwia konstruowanie z nich różnych struktur. Tym konstruowaniem zajmuje się kultura, która układa te cechy w niepowtarzalny sposób właściwy tylko owej kulturze. Należy jednak pamiętać o ograniczeniach wyznaczonych przez naturę, których żaden system społeczny nie może przekroczyć. Procesy dziedziczenia wpływające na kształtowanie rozwoju osobowego w rodzinie i środowisku wyjaśniają prawa genetyki zachowania⁵:

- 1) wszystkie ludzkie cechy zachowania (behawioralne) są dziedziczne;
- 2) wpływ dorastania i bycia wychowywanym w jednej rodzinie jest słabszy od wpływu genów;
- 3) połowy wariancji⁶ złożonych ludzkich cech behawioralnych nie tłumaczy ani wpływ genów, ani rodziny. Różnice te mają dwie główne przyczyny: genetyczną i ukształtowaną w tzw. środowisku swoistym. Wychowanie w rodzinie (jednym środowisku) odgrywa znikomą rolę w kształtowaniu cech człowieka.

⁴ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2006; *Ilustrowana encyklopedia powszechna*, Zielona Sowa, Kraków 2006.

⁵ A. Wachowiak, *Współczesne problemy socjologii rodziny*, Wydawnictwo AR, Poznań 2001.

⁶ Wariancja (zmiennosc) jest to średnia arytmetyczna kwadratów odchyleń wyników poszczególnych jednostek od średniej grupowej. Odzwierciedla stopień, w jakim te jednostki różnią się między sobą.

Geny nie mają wpływu na treść cech behawioralnych, np. na język, religię, poglądy polityczne, ale decydują o cechach behawioralnych, które są przejawem uzdolnień i temperamentu, np. jakie mamy zdolności do posługiwania się językiem, jak bardzo jesteśmy religijni, jak bardzo skłaniamy się do określonego poglądu politycznego. Geny decydują również o wielu istotnych cechach osobowości, takich jak otwartość na doświadczenia, sumienność, ekstra- albo introwertyczność, ugodowość albo neurotyczność.

Z pierwszego prawa genetyki wynika, że wszystkie cechy behawioralne są efektem genów, ale nie pojawią się w takim stopniu, w jakim zaprojektowała je natura, ponieważ są osłabiane albo wzmacniane przez kulturę (środowisko), która jest podporządkowana naturze. Kultura⁷ jest utożsamiana z cywilizacją⁸ i wzorami postępowania charakterystycznymi dla określonego społeczeństwa, z tym, co w zachowaniu ludzkim jest wyuczone, w odróżnieniu od tego, co jest biologicznie dziedziczne. Kultura nie jest przeciwieństwem natury, ale jej rozwinięciem. Dzięki rozwojowi na drodze ewolucji człowiek jest w stanie przeobrażać świat rzeczywisty w sposób świadomy. Kulturę może wytwarzać tylko zbiorowość ludzka, przekazująca swoje doświadczenie kolejnym pokoleniom. Jednostka nie jest w stanie tego dokonać. Kultura jest atrybutem człowieka i społeczności. Jest zróżnicowana ze względu na czas i położenie geograficzne, jest zjawiskiem społecznym i powtarzalnym, przekazywanym w procesach wychowywania i uczenia, a nie za pośrednictwem genów. Jest pośrednikiem między człowiekiem a jego środowiskiem.

Drugie prawo genetyki zachowania mówi, że środowisko wspólne, które tworzą rodzina, szkoła i wspólne miejsce zamieszkania, w bardzo małym stopniu wpływa na kształtowanie cech jednostki.

Z trzeciego prawa genetyki zachowania wynika, że w dużej części zmienności cech zachowania nie wyjaśniają ani geny, ani wpływ środowiska wspólnego. Za niemal połowę cech jednostek odpowiada tzw. środowisko swoiste. Jest to środowisko unikatowe dla każdej jednostki, np. grupa, z którą spędzamy czas.

Tak więc cechy jednostki kształtują w porównywalnym stopniu geny i środowisko wspólne. Właśnie środowisko wspólne powinno być przedmiotem dogłębnych analiz prowadzonych w ramach badań nad terroryzmem. Kształtuje się ono w formach życia zbiorowego, powstających spontanicznie i żywiołowo; kieruje się prawami niezależnymi od władzy politycznej i czyjekolwiek woli. Formy te tworzą

⁷ Kultura jest określana jako ogół wytworów ludzi zarówno materialnych, jak i niematerialnych: duchowych, symbolicznych, np. wzory myślenia i zachowania; wszystko, co zostało stworzone przez człowieka. W znaczeniu węższym kultura oznacza zespół norm, wartości i przekonań. *Ilustrowana encyklopedia powszechna, op.cit.*

⁸ Cywilizacja oznacza poziom rozwoju społeczeństwa uwarunkowany stopniem opanowania przez ludzi przyrody i wykorzystania jej bogactw, ogółem dóbr i osiągniętym poziomem bytu. *Ibidem.*

społeczeństwo odznaczające się określonymi cechami życia zbiorowego, które stanowią pierwotne źródło terroryzmu.

Nakazy religijne środowiska generującego terroryzm

Postawy terrorystyczne kształtują się w zdecydowanej większości wśród wyznawców islamu, który jest religią społeczną⁹. Wspólnota objawia się w modlitwie piątkowej i obrządkach świątecznych. Solidarność wspólnotowa nakazuje uczciwość, szczerłość, dobroć, szlachetność, powstrzymywanie się od drwin, obelg, przezwisk, unikanie kłótni, zapominanie uraz. Dobro łączy się z praktykowaniem religii nakazującej cnoty i potępiającej występki. Taka postawa sprzyja wzmacnianiu spójności wspólnoty – Bóg kocha tych, którzy czynią dobre uczynki, są sprawiedliwi, czysti, żywiący bojaźń, cierpliwi i walczący na jego drodze. Nie kocha pyszałków, niewiernych, złych, niesprawiedliwych, rozrzutnych, nieżyczliwych, zarozumiałych. Muzułmanie nie wyrzekają się dóbr materialnych, powinni z nich korzystać, ale pod warunkiem że zrobią z nich właściwy użytek. Podział dóbr, wzajemna pomoc materialna i zgoda powinny stanowić jedność z modlitwą.

Obowiązkiem muzułmanów jest wspomaganie członków rodziny, tj. wszystkich krewnych ze strony ojca i matki. Bóg ustanowił wyższość mężczyzn nad kobietami, ponieważ to mężczyźni decydują o swoim majątku. Kobiety mają być cnotliwe i pokorne. Jeśli są nieposłuszne, to należy je napominać i bić, a jeśli są posłuszne, to nie należy stosować względem nich przymusu.

Obowiązkami religijnymi są solidarność i spontaniczna dobroć, które składają się na jeden z pięciu filarów islamu – jałmużnę. Według Koranu, kto daje ze swego dobra, ten się oczyszcza. Pobożność polega na darze ze swego dobra bez względu na uczucia, jakie się ma do posiadanego bogactwa. Dary należy przekazywać swoim bliskim, sierotom, ubogim, podróżnym, żebrakom, niewolnikom. Oprócz jałmużny przepisowej Koran zaleca także jałmużnę osobistą, dobrowolną i dyskretną. Jałmużna przepisowa narzuca muzułmanom określone obowiązki i stanowi finansową podstawę zabezpieczenia społecznego.

Kolejnym obowiązkiem muzułmanów, który ma istotny wpływ na kształtowanie postaw terrorystycznych, jest święta wojna (dżihad), będąca zbrojną ekspansją wspólnoty muzułmańskiej. Jest traktowana jako akt pobożny, poddający nowych wiernych prawu Boga – tych, którzy sprzeciwiają się nawróceniu czy poddaniu, należy pozbawiać życia.

Jest to również akt polityczny, który zapewnia muzułmanom bezpieczeństwo i pozwala na aktywność ekonomiczną. Łączenie interesów duchowych i material-

⁹ M. Gaudefroy-Demombynes, *Narodziny islamu*, PWN, Warszawa 1988, rozdz. VI.

nych mobilizuje wiernych do walki. Jedność tę wyrażono w jednym z hadisów w następujący sposób: „Człowiek walczy dla łupu, człowiek walczy dla chwały, człowiek walczy, aby pokazać wyższość swego męstwa; kim jest ten, który walczy na drodze Boga? Ten, który walczy, aby wychwalano słowo Boga, jest na drodze do Boga. Jeśli ktoś odnosi się wrogo do Was, to i Wy odnoście się wrogo do niego [...]. Dżihad jest więc wojną Boga i wobec tego, morderstwa w czasie niej popełnione – w odróżnieniu od morderstw zwykłych – nie pociągają za sobą ani moralnego potępienia, ani nawet zemsty za rozlanie krwi plemiennej [...]. Wojownicy polegli w świętej wojnie nagradzani są za ofiarę specjalną łaską Boga [...]. Kobiety przyczyniają się do zwycięstwa, zachęcają wojowników do walki opiewaniem ich wspaniałych czynów w dawnych bojach i wychwalanie pod niebiosa czynów ich przodków”¹⁰.

Środowisko wspólnoty muzułmańskiej i terrorystów

Wpływ środowiska na kształtowanie cech osobowości z punktu widzenia postaw terrorystycznych zaprezentujemy na podstawie wyników badań przeprowadzonych z uchodźcami z Czeczenii¹¹. Na osobowość Czeczenów ogromny wpływ miała tragiczna historia w postaci wojny kaukaskiej w latach 1816–1864, deportacji całego narodu w głąb Rosji w 1944 roku oraz wojny w latach 1994–1996. Nakładają się na nią zasady, normy i tradycja uwarunkowane kulturą i religią. Uogólnienia wyników badań zachowania środowiska społeczności Czeczenów, które mogą być wykorzystane do oceny związków osobowości ze środowiskiem sprzyjającym powstawaniu terroryzmu, można sformułować w postaci następujących wniosków:

- wojna wprowadziła wrogość między Rosjanami i Czeczenami, którzy przed jej wybuchem żyli obok siebie w zgodzie, często w przyjaźni. Badani twierdzą, że poróżniono ich celowo, dla osiągnięcia celów politycznych;
- Czeczeni kochają swoje dzieci, młodszy ma być posłuszny starszemu bez względu na płeć. Rodzina i dzieci to dla Czeczenów świętość; starsze dzieci mają obowiązek zajmować się młodszymi;
- nauczyciele cieszą się dużym szacunkiem, stanowią wzór do naśladowania;
- Czeczeni są silnie przywiązani do swojego kraju i miejscowości;
- ze względu na trudne i surowe warunki życia w górach oraz nieustanną walkę w obronie wiosek wychowanie dzieci miało na celu przede wszystkim zaszczepienie im siły i odwagi fizycznej, aby były zdolne do obrony własnego klanu;

¹⁰ *Ibidem*, s. 405–408.

¹¹ E. Januszewska, *Dziecko czeczeńskie w Polsce...*, *op.cit.*, rozdz. 5.

- społeczeństwo czeczeńskie podporządkowuje się całkowicie autorytetowi jednostek. Ma hierarchiczną strukturę składającą się z rodzin, rodów i wielkich wspólnot rodowych, które tworzą lokalne organizacje rodowo-terytorialne, tzw. klany (tejpy). Na czele każdego elementu tej struktury stoją rady. Przedstawiciele rady tejpów wchodzi w skład rad dziewięciu tukhumów, które tworzą radę kraju będącą organem zarządzania państwem. Wszelkie sprawy związane z funkcjonowaniem każdego elementu struktury są rozstrzygane wewnątrz każdego z nich. Rodzina tworzy ród połączony wspólnotą krwi – krewni rodu są spokrewnieni w linii męskiej i mają wspólnego pradziadka. Więzi rodzinne są bardzo żywe i silne. Rody tworzą gałąź, w której nie mają znaczenia związki powinowactwa; członkowie rodzin starają się pamiętać imiona swoich przodków aż do siódmego pokolenia. Wszystkie gałęzie rodu łączą się we wspólnoty rodowe – konary drzewa genealogicznego, które przechodzą w klany (tejpy) połączone wspólnotą ziemi. Tejpy stoją na straży tradycji, obyczajowości i norm etycznych i wszystko, co dotyczy honoru jednostki, nie jest sprawą osobistą, ale sprawą tejpu. Każdy tejp ma własne przepisy, prawa i normy etyczne, które bezwzględnie obowiązują wszystkich jego członków. Życie każdej czeczeńskiej rodziny reguluje kodeks norm i postępowania, tzw. adat, który jest zbiorem prawideł i norm moralnych oraz tradycji; jest oparty na zasadach samodyscypliny, trzeźwości i szacunku dla każdego człowieka;
- na szczególną uwagę zasługują zasady: odpowiedzialności, dobrego współzycia i solidarności członków społeczeństwa;
- za najwyższe wartości Czeczeni uznają życie ludzkie, szacunek i godność drugiego człowieka;
- Czeczeni są przekonani o równości wszystkich ludzi przed Bogiem;
- w zachowaniu i postępowaniu Czeczeni kierują się trzema cnotami:
 - szlachetnością, która nie pochodzi z urodzenia, ale można ją nabyć tylko przez wychowanie w rodzinie. Cnota ta oznacza szacunek dla każdego człowieka, poszanowanie własnej godności, samokontrolę, wytrwałość, obowiązkowość, odwagę cywilną, odpowiedzialność za siebie, rodzinę, ojczyznę. Człowiek mający tę cnotę nigdy nie zejdzie na drogę przestępstwa i zawsze jest przykładem moralnym dla innych;
 - skromnością, która oznacza dobre wychowanie;
 - męstwa, odwagi i śmiałości, które nakazują godne i przyzwoite zachowanie, brak lęku przed śmiercią, lęk przed życiem bez wiary i ducha, współzawodnictwo, dążenie do doskonałości odznaczające się w byciu najlepszym w pracy, odważnym w walce, pierwszym w niesieniu pomocy i ostatnim tam, gdzie rozdają nagrody;

- wolność i odwaga, w obronie ojczyzny są gotowi poświęcić życie;
- każdy mężczyzna musi stać na straży prawdy i ma obowiązek umrzeć za ojczyznę i swoich bliskich;
- na wojnie Czeczenów obowiązuje kodeks honorowy, m.in. nie wolno zabić bezbronnych i strzelać w plecy;
- honor oznacza dotrzymywanie słowa, pomoc materialną rodzinie, niezależność, przyjaźń, gościnność, uczciwość, prawdomówność oraz „czystość” dziewcząt i kobiet. Zasady honoru są wpajane dzieciom od najmłodszych lat, dorastają one w duchu poszanowania słabszych i stawiania w ich obronie;
- odwaga Czeczenów oznacza, że nigdy nie poddają się dobrowolnie, prędzej umrą w obronie rodziny i ojczyzny, niż pójdą do niewoli;
- honor i odwaga nie pozwalają Czeczenom na strach, tchórzostwo i zdradę. Czeczeni nigdy nie zaakceptowali obcej zwierzchności ani nie pogodzili się ze zniewoleniem;
- Czeczeni nie akceptują, gdy ktoś uzurpuje sobie władzę nad innymi;
- wolność to dla Czeczena stan ducha, którego nie można złamać, Czeczeni rodzą się i umierają jako wolni ludzie;
- gościnność uważana jest za świętość. Czeczeni mają obowiązek przyjąć gościa (zaproszonego i przygodnego) wszystkim, co najlepsze, okazać mu honor, szacunek, serdeczność i życzliwość. Muszą stanąć w obronie jego zdrowia, honoru i własności. Na czas wizyty gościa są skłonni zapomnieć o wszelkich urazach, wspólny posiłek jest traktowany jako zbliżenie dwóch osób i nawiązanie przyjaźni między nimi. Ogromną wartością dla Czeczenów jest praca, której poszanowanie wpaja się im od najmłodszych lat;
- priorytetem w życiu Czeczena jest samodzielne utrzymywanie rodziny, niezależnie od warunków i sytuacji, w jakiej się znajduje. Pomoc jest traktowana jako poniżenie, dlatego nigdy się o nią nie zwracają. Sami dążą do rozwiązywania problemów;
- jedną z ważniejszych wartości jest przyjaźń między ludźmi (pobratymstwo), które oznacza związek między niespokrewnionymi mężczyznami. Zobowiązuje to do wzajemnej pomocy i odpowiedzialnego traktowania drugiej osoby. Przyjaciół traktuje się jak członków rodziny, za których gotowi są poświęcić życie;
- szlachetna pomoc i ofiarna, bezinteresowna praca na rzecz ludzi, których spotkało nieszczęście, są obowiązkiem Czeczenów. W rodzinie czeczeńskiej nikogo nie można odtrącić, matka jest strażniczką ogniska domowego, ojciec – głową rodziny, dziadek – głową i założycielem rodu, babka – matką całej rodziny. Centrum życia rodzinnego jest dom dziadków, gdzie wnuki spędzają więcej czasu niż z rodzicami;

- każdy mężczyzna musi kierować się w życiu godnością, honorem i wiernością tradycjom rodowym; wykonywanie prac domowych jest dla niego hańbą. Wychowanie dzieci spoczywa wyłącznie na kobiecie;
- relacje między ojcem i synem przypominają relacje między mistrzem a uczniem, którego jedyną rolą jest śmierć za ojczyznę. Chłopiec czeczeński wyrasta w atmosferze kultu dla odwagi, waleczności, rywalizacji, uporze w dążeniu do celu, przewyciężaniu cierpienia fizycznego i psychicznego, skromności, patriotyzmu, umiłowania wolności;
- ważnym aspektem wychowania dzieci jest okazywanie szacunku starszym. Starcy stoją na straży mądrości, kultury i obyczajów narodu.

Niektóre z przedstawionych wniosków potwierdzają się również w opiniach funkcjonariuszy uczestniczących w akcjach terrorystycznych. Terrorysty, z którymi badani funkcjonariusze mieli bezpośrednią styczność, pochodzili z różnych krajów muzułmańskich, w tym z Czeczenii. Według opinii funkcjonariuszy do podjęcia działalności terrorystycznej skłoniły terrorystów m.in. przekonania religijne (dżihad), konieczność zdobycia środków na utrzymanie będąca skutkiem ich beznadziejnej sytuacji materialnej, nienawiść do wyznawców innej religii. Terrorysty czuli się całkowicie niewinni, byli przekonani o słuszności swoich działań, nie okazywali emocji względem tragicznych skutków swoich działań. Zachowanie Czeczena, który był poszukiwany przez rosyjskie służby specjalne za dokonanie kilku zamachów terrorystycznych na terenie Czeczenii, potwierdza całkowicie cechy osobowości wskazane na podstawie badań uchodźców z Czeczenii. Po zatrzymaniu na terenie Warszawy został przekazany stronie rosyjskiej. W trakcie przekazania wyraził jedynie żal, że nie został zastrzelony, ponieważ i tak czeka go śmierć, ale okrutniejsza. Nie żałował życia, które poświęcił dla słusznej według niego sprawy, a jedynie wolałby umrzeć szybciej.

Bezwzględny odwet strony rosyjskiej po tragedii w Biesłanie nie ograniczył działalności terrorystów pochodzących z Czeczenii. Ich osobowość ukształtowana przez normy moralne nie pozwala na uległość wobec przemocy.

Zarówno wyniki badań, jak i opinie antyterrorystów wskazują na poważne ułomności dotychczasowych metod zwalczania tego zjawiska. Badania nad terroryzmem muszą objąć wielopłaszczyznową identyfikację źródeł terroryzmu, na podstawie której można będzie wskazać sposoby usuwania tych źródeł. Szczególną rolę mogą tu odegrać:

- socjologia w odniesieniu do środowiska kształtującego osobowość potencjalnych terrorystów;
- ekonomia w odniesieniu do czynników określających warunki życia;
- ekologia w odniesieniu do stanu środowiska naturalnego.

Podsumowanie

Nakazy religijne, normy etyczne, poziom życia, stan środowiska naturalnego są czynnikami oddziałującymi na osobowość członków określonej wspólnoty. Poczucie bezpieczeństwa jednostkom daje wspólnota i jej materialne wsparcie, modlitwa i obrządki świąteczne. Nakazy religijne wskazują cnoty, za które Bóg kocha i nagradza swoich wyznawców, ale jednocześnie jasno określają, że Bóg nie kocha niewiernych. Obowiązek muzułmanów, jakim jest dżihad, wzmacnia ich negatywny stosunek do niewiernych, nakazując nawet pozbawienie ich życia, jeśli sprzeciwią się nawróceniu. Stąd biorą się fanatyczne postawy terrorystów-samobójców i trudne do zrozumienia zachowania osób, które wyrażają radość po stracie najbliższych w działaniach terrorystycznych. Dla nich nagroda za śmierć poniesioną w wojnie Boga jest ważniejsza od życia.

Nakazy te są jednak rzeczywistością i obowiązkiem we wspólnotach islamskich, a zatem trudno oczekiwać złagodzenia bądź rezygnacji z ich przestrzegania. Kreuje to w społecznościach zachodnich negatywny obraz muzułmanina, zdolnego do poniesienia ofiary życia i niemającego żadnych skrupułów moralnych przed dokonaniem aktu niosącego śmierć wielu niewinnych ludzi. Trudno się z tym nie zgodzić, ale nie można utożsamiać każdego muzułmanina z terrorystą. Są to przecież wielomilionowe narody i społeczeństwa zamieszkujące wszystkie części globu, pragnące żyć w pokoju i zgodzie z innymi społecznościami. Nie można im w żaden sposób odmawiać prawa do godnego życia, korzystania ze wszystkich osiągnięć współczesności ani do wyznawania własnej religii, ale przy całkowitej tolerancji innych.

Włączenie społeczności muzułmańskich do światowego ładu ze sprawiedliwym podziałem dóbr i demokratycznymi rządami oraz świadomością tolerancji religijnej wydaje się podstawowym warunkiem eliminowania źródeł terroryzmu w tych społecznościach. Poszukiwanie sposobów skutecznego rozwiązania tego problemu powinno być nieodłącznym elementem badań nad terroryzmem.

Bibliografia

- Bolechów B., *Polityka antyterrorystyczna w świetle badań nad terroryzmem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
- Gaufredoy-Demombynes M., *Narodziny islamu*, PWN, Warszawa 1988.
- Ilustrowana encyklopedia powszechna*, Zielona Sowa, Kraków 2006.
- Januszewska E., *Dziecko czeczeńskie w Polsce. Między traumą wojenną a doświadczeniem uchodźstwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2006.
- Wachowiak A., *Współczesne problemy socjologii rodziny*, Wydawnictwo AR, Poznań 2001.

Streszczenie

Niekompletność badań nad terroryzmem jest jedną z ważniejszych przyczyn małej skuteczności zwalczania tego zjawiska. Autorzy sugerują uzupełnienie tych badań o elementy socjologii i ekonomii, które bezpośrednio wskażą istotne czynniki kształtowania postaw terrorystycznych wzmacniane przez kulturę, szczególnie nakazy religijne i normy etyczne obowiązujące w społeczeństwach, a także niski poziom życia i ubóstwo, z którego te społeczeństwa nie mogą wyjść. Rozwiązanie problemu powinno polegać na zacieraniu granic między społecznościami, w ramach światowego ładu społecznego i gospodarczego, z zachowaniem odmienności kultur, wzajemnej tolerancji i szacunku.

Summary

The incompleteness of research on terrorism is one of the most important reasons for the low effectiveness of combating this phenomenon. The authors suggest supplementing these studies with elements of sociology and economics, which will directly indicate important factors in shaping terrorist attitudes reinforced by culture, especially religious orders and ethical norms binding in societies, as well as the low standard of living and poverty from which these societies cannot emerge. The solution to the problem should consist in blurring the boundaries between communities, within the framework of the global social and economic order, maintaining the diversity of cultures, mutual tolerance and respect.

Słowa kluczowe

Terroryzm, przyczyny terroryzmu, badania nad terroryzmem.

Keywords

Terrorism, causes of terrorism, research on terrorism.

Jerzy Telep – dr hab., prof. Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, ORCID: 0000-0002-6252-944X.

Tomasz Telep – dr, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie, ORCID: 0000-0002-1410-1035.

Wojciech Bajeński

NEGOCJACJE KRYZYSOWE W SŁUŻBIE POŻARNICZEJ

Wstęp

W świadomości społecznej ugruntowane jest przekonanie, że negocjacje kryzysowe są narzędziem stosowanym przede wszystkim w policji i nie wiążą się z wykonywaniem zadań przez funkcjonariuszy straży pożarnej. Nic bardziej mylnego. O tym, jak istotną rolę w sytuacjach lub zdarzeniach kryzysowych odgrywają umiejętności negocjacyjne, mógł się przekonać niejeden strażak, który pierwszy na miejscu interwencji miał do czynienia ze sprawcą sytuacji suicydalnej¹, zakładniczej czy takiej, w której istnieje realna groźba użycia broni, materiałów lub urządzeń wybuchowych oraz innych niebezpiecznych narzędzi. Kilkunastoletnie autorskie doświadczenie w wykonywaniu zadań związanych z prowadzeniem negocjacji kryzysowych, a także analiza zdarzeń kryzysowych pod kątem reakcji służb ratowniczych oraz powołanych do zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego wskazują, że w zdecydowanej większości straż pożarna jest pierwsza na miejscu interwencji. Wynika to ze specyfiki funkcjonowania straży pożarnej i jej mobilności. Porównując reakcję i szybkość działania strażaków i policjantów, należy zwrócić uwagę, że niejednokrotnie ci drudzy, kiedy otrzymują wezwanie, najczęściej zmuszeni są przerwać interwencję bądź czynność, podczas gdy strażacy gotowi są do podjęcia natychmiast działań, niejako na nie oczekując.

Bez względu jednak na to, kto pierwszy przybędzie na miejsce incydentu, każdemu przydatne mogą być wiedza i umiejętności pozwalające na skuteczne podjęcie interwencji, rozumiane jako sprawne i bezpieczne wykonywanie określonych czynności czy działań. Gwarancją bezpieczeństwa są m.in. umiejętności komunikacyjne stosowane w negocjacjach, tj. techniki aktywnego słuchania, postawa empatyczna bez względu na okoliczności zdarzenia, wiedza o samym sobie w kontekście stanu emocjonalnego, sztuka odczytywania mikroekspresji oraz emocji wyrażanych przez mowę pozawerbalną, stosowanie odpowiedniego słownictwa i szeroko rozumiana pokora, jako element postawy wyrażającej nasze przekonanie na temat

¹ Sytuacja suicydalna, inaczej samobójcza (ang. *suicide situation*, łac. *suidyidium* – samobójstwo).

tego, co nas otacza lub nam towarzyszy z jednoczesnym uznaniem naszych ograniczeń fizycznych i psychicznych².

W ogromnej ilości zadań stawianych strażakom na miejscu zdarzeń kryzysowych znajdują się także te, które dotyczą bezpośredniej konfrontacji ze sprawcami sytuacji kryzysowej, ofiarami – poszkodowanymi w zdarzeniu kryzysowym bądź jednymi i drugimi naraz, np. w sytuacji zakładniczej lub takiej, której okoliczności wyczerpują znamiona przestępstw groźby bezprawnej lub zmuszania do określonego zachowania. Bez względu na charakter zadań, do których realizacji zostali ustawowo przygotowani, czyli wyposażeni i wyszkoleni, istnieją sytuacje bądź zdarzenia, które *de facto* wymuszają na ich uczestnikach również inne zachowania. Policjant na miejscu pożaru nie będzie czekał beczynnie na straż pożarną, ale w granicach stanu wyższej konieczności podejmie ryzyko ratowania życia i zdrowia ludzkiego oraz mienia. Podobnie strażak przybywający jako pierwszy na miejsce zdarzenia kryzysowego, którego „bohaterem” jest osoba manifestująca próbę samobójczą, nie będzie przyglądał się beczynnie, czekając na zrealizowanie groźby, lecz także w stanie wyższej konieczności podejmie próbę ratowania życia ludzkiego. Zarówno w jednym, jak i w drugim wypadku nie zaleca się, by pierwszy gasił, a drugi rozmawiał z osobą o zamiarach suicydalnych bez odpowiedniego przeszkolenia, ale kontratyp stanu wyższej konieczności daje im taką możliwość, a służba, którą pełnią, do tego ich zobowiązuje. Dlatego też istnieje potrzeba, a nawet zachodzi konieczność nabycia wiedzy i chociażby podstawowych umiejętności umożliwiających skutecznie podejmowanie określonych działań.

W negocjacjach prowadzonych podczas zdarzeń kryzysowych wykorzystuje się rozwiązania przyjęte w szeroko rozumianym systemie zarządzania kryzysowego. Cechą współczesnego, dobrze rozwiniętego i zorganizowanego systemu zarządzania kryzysowego jest koordynacja zadań realizowanych przez różne służby i podmioty współuczestniczące.

Negocjacje a zarządzanie kryzysowe

„Zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej” – tak stanowi art. 2 ustawy z 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym³. Definicja ustawowa wymaga jednak kilku wyjaśnień.

² G.J.M. van den Aardweg, *Święci się nie skarżą*, Wydawnictwo M, Kraków 2007.

³ Tekst jedn. Dz.U. z 2019 r. poz. 1398 ze zm.

Różnice między poszczególnymi podmiotami administracji publicznej, służbami, strażami i inspekcjami, dotyczące odmienności wyznaczonych zadań w ramach zarządzania kryzysowego, ustawowych kompetencji, umiejętności ludzi, możliwości posiadanego potencjału, a ponadto liczba tych podmiotów powodują, że zapewnienie efektywności i skuteczności realizowanych zadań i w konsekwencji osiągnięcie założonych celów w dużym stopniu zależy od właściwej koordynacji działań. Jednocześnie o potrzebie koordynacji owych działań decyduje zmienność charakteru współczesnych zagrożeń, ich nieprzewidywalność oraz konieczność użycia wielu podmiotów dla przeciwdziałania i usuwania skutków tych zagrożeń. Organizacja współdziałania i koordynacja działań jest istotna nie tylko na etapie reagowania, ale również na pozostałych etapach zarządzania kryzysowego, począwszy od działań planistycznych, przyjęcia zasad redukcji ryzyka, przez określenie strategii działania w czasie wystąpienia zagrożenia, a skończywszy na etapie odbudowy. Ze względu na interdyscyplinarność zarządzania kryzysowego, jego wielopodmiotowość oraz różnorodność działań, w tym pod presją czasu, z niewystarczającą ilością informacji i niepewnymi danymi, konieczne jest określenie wzajemnych zależności oraz kompatybilności dokumentów (w tym planów) na wszystkich szczeblach zarządzania⁴.

Przedmiotem publikacji są negocjacje kryzysowe jako jeden z wielu elementów zarządzania kryzysowego. Negocjacje kryzysowe różnią się od zwykłych negocjacji metodologią, zasadami, celem oraz wieloma innymi czynnikami zapewniającymi skuteczność w działaniu, jakimi powinni cechować się negocjatorzy bądź osoby przeszkolone w zakresie stosowania negocjacji kryzysowych. Do nich należy zaliczyć np. uwarunkowania psychomotoryczne.

Jedna z wielu definicji negocjacji określa je jako: „Sposób uzyskania od innych tego, co chcemy. To dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, a więc podjęcie wspólnej decyzji o przyszłym działaniu w sytuacji, gdy przynajmniej niektóre interesy zaangażowanych stron są konfliktowe”⁵.

Negocjacje kryzysowe są to działania polegające na komunikacji między sprawcą sytuacji kryzysowej a zespołem negocjatorów, dające możliwość niepodejmowania pochopnych decyzji przez zarządzających tymi działaniami, którzy dążą do rozwiązania sytuacji kryzysowej bez użycia siły. Oznacza to, że dzięki zastosowaniu negocjacji osoby dowodzące działaniami mają czas na podjęcie najwłaściwszych w danej sytuacji decyzji.

Definiując pojęcie negocjacji kryzysowych, wskazujemy cel, tj. rozwiązanie sytuacji kryzysowej bez użycia siły, precyzujemy zadanie, które daje możliwość lepszego przygotowania się do długich, przeciągających się w czasie działań, oraz

⁴ Por. R. Grodzki, *Zarządzanie kryzysowe – dobre praktyki*, Difin, Warszawa 2012, s. 51.

⁵ R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 2001, s. 10.

uświadamiamy osobom kierującym (dowodzącym) działaniami, że negocjacje są wymienionym narzędziem w ich rękę⁶.

W związku z tym, że strony negocjacji mają różne cele, żądania i nie zawsze chodzi im o wypracowanie wspólnego stanowiska, podstawowym celem negocjatora nie jest wypracowanie porozumienia w ścisłym tego słowa znaczeniu, choć takiego nie można wykluczyć, ale uzyskanie jak najkorzystniejszego rozwiązania zdarzenia⁷. W sytuacjach kryzysowych najkorzystniejszym rozwiązaniem kryzysu wywołanego określonym zachowaniem się sprawcy będzie przekonanie do odstąpienia od zamiaru działania powodującego kryzys. Kryzys w tym wypadku zawsze oznaczać będzie bezpośrednie zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzkiego.

Historyczne przykłady negocjacji

„Początki negocjacji kryzysowych sięgają opisaną w Biblii rozmowy Abrahama z Bogiem na temat losów miast Sodoma i Gomora, zdarzenia odbicia przez Abrahama uprowadzonego kuzyna, porwania Persefony, córki bogini Demeter przez Hadesa, porwania Heleny Trojańskiej, żony króla Sparty – Menelaosa, co spowodowało dziesięcioletnie oblężenie Troi, porwania Sabinek (kobiet z plemienia Sabinów w starożytnym Rzymie), uprowadzenia Juliusza Cezara przez piratów i innych późniejszych wydarzeń”⁸. W czasach nowożytnych punktem dającym początek myśleniu o negocjacjach były m.in. wydarzenia podczas olimpiady w Monachium w 1972 roku.

Tragedia, która uświadomiła różnym służbom odpowiedzialnym za bezpieczeństwo, że są kompletnie nieprzygotowane do rozwiązywania sytuacji kryzysowych – śmierć 18 osób, w tym 11 zakładników i policjanta, spowodowała, że w Niemczech i nie tylko tam zaczęto tworzyć jednostki antyterrorystyczne. Organizując nowoczesne struktury szturmowo-bojowe, dostrzeżono jednocześnie potrzebę wyselekcjonowania i wyszkolenia specjalistów z zakresu prowadzenia negocjacji w sytuacjach kryzysowych. Program szkolenia opierał się m.in. na wiedzy filozoficznej Sun Tsu⁹, sprawdzonej przez wieki w toku prowadzonych wojen.

Starożytna, sprzed przeszło 25 wieków wiedza Sun Tzu, opisana przez niego chociażby w *Sztuce wojny*¹⁰, dała początek myślenia i działania według ściśle określonych zasad pomagających pokonywać przeciwników mądrością, a nie siłą. Zasady Sun Tsu wykorzystywane są nie tylko w wojsku, biznesie czy polityce, lecz

⁶ W. Bajeński, *Negocjacje kryzysowe w Służbie Więziennej jako opcja rozwiązywania sytuacji nadzwyczajnych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Agrobiznesu w Łomży” 2012, nr 48, s. 21.

⁷ Ł. Kuligowski, *Kiedy do akcji wkraczają negocjatorzy*, „Gazeta Prawna” 2007, nr 96, s. A13.

⁸ D. Biel, *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych. Aspekt językowy, psychologiczny, prawny i organizacyjny negocjacji policyjnych*, rozprawa doktorska, Katowice 2012, s. 116.

⁹ S. Koziej, *Wstęp do teorii i historii bezpieczeństwa*, skrypt internetowy, Warszawa 2012, s. 7.

¹⁰ Sun Tzu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, Onepress, Gliwice 2004.

także w wielu sytuacjach, szczególnie trudnych, zagrażających życiu lub zdrowiu, czyli mówiąc ogólnie: w sytuacjach kryzysowych. Generalnie filozofia Sun Tsu sprowadza się do dążenia do zwycięstwa bez konieczności podejmowania walki siłowej, ale przez stosowanie argumentów służących zaspokajaniu potrzeb (interesów) przeciwnika. Dzięki temu możemy osiągnąć sukces przy jednoczesnych minimalnych stratach własnych¹¹.

Potrzeba negocjacji i wiedza negocjatorów

Jako swojego rodzaju alternatywa dla rozwiązań siłowych negocjacje są opcją bez wad. Bezpieczniejsze i tańsze, wszechstronnie rozgałęzione w obszarze ich stosowania i co najważniejsze: stwarzające dogodne warunki do użycia z innymi rozwiązaniami pozostają niezbędne w każdej sytuacji kryzysowej¹². Oczywiście błędem byłoby uważać negocjacje za jedyne w swoim rodzaju narzędzie służące do rozwiązywania sytuacji kryzysowych. Nie zawsze bowiem można uniknąć rozwiązań radykalnych. Jednakże zdaniem Sun Tzu: „Najważniejszym osiągnięciem jest pokonać wroga bez walki”¹³.

Negocjacje kryzysowe to żmudny i skomplikowany proces. Ich specyfika polega na tym, że w punkcie wyjścia przepaść między stronami wydaje się nie do przebycia, ponieważ ich interesy są zawsze sprzeczne. Początkowo sprawca incydentu ma wszystkie argumenty, natomiast negocjator nie ma nic do zaoferowania, a chciałby, aby ten oddał mu wszystko. Rozpoczynają się zatem długie rozmowy, które mają na celu doprowadzenie do zmiany zachowania sprawcy¹⁴.

Negocjacje są rzemiosłem wymagającym ćwiczeń, ale konsekwentnie i wytrwale pracując, wszystkiego można się nauczyć. Oczywiście wymaga to czasu, ponieważ może się okazać, że trzeba coś zmienić we własnej osobowości, w filozofii życiowej, w sposobie postrzegania świata. Mimo że zmiany te są bardzo trudne, są możliwe i większość cech skutecznego negocjatora można ukształtować przez doskonalenie ważnych dla niego umiejętności. Dlatego negocjator powinien być otwarty na nowe, poznawać i badać zjawiska, których nie rozumie, nie ustawać w uczeniu się¹⁵. Nie każdy strażak, tak samo jak policjant, może zostać negocjatorem, ale każdy może nauczyć się określonych postaw, zasad oraz nabyć wiedzę i umiejętności do prowadzenia skutecznej komunikacji, będącej podstawą negocjacji. Najważniejsza jest wiedza o samym sobie. Im lepiej znamy siebie, tym łatwiej

¹¹ W. Bajeński, *Negocjacje kryzysowe...*, *op.cit.*, s. 20.

¹² *Ibidem*.

¹³ Sun Tzu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, *op.cit.*

¹⁴ Ł. Kuligowski, *Kiedy do akcji wkraczą negocjatorzy*, *op.cit.*, s. A12.

¹⁵ K. Balcer, M. Banaszekiewicz, *Po pierwsze człowiek*, w: *Warszawski Informator Psychologiczny*, Warszawa 2007, s. 7–8.

i szybciej będziemy podejmować właściwe decyzje. Wiele osób uważa, że ma różnego rodzaju ograniczenia i słabości, takie jak lęk wysokości, strach przed agresją innych, bądź obawy związane z nieporadzeniem sobie w trudnej sytuacji na oczach publiczności, wstręt do określonych przedmiotów lub zjawisk, skłonność do wybuchów gniewu. Tymczasem prawda najczęściej okazuje się zgoła odmienna.

Jaką wagę ma tego typu wiedza, ilustruje stwierdzenie Sun Tzu: „Jeśli znasz siebie i przeciwnika, nie musisz się obawiać o wynik starcia!”¹⁶. Im więcej potwierdzimy faktów na swój temat w kontekście zachowań i reakcji organizmu na stres, będący czynnikiem wywołującym określone uczucia i emocje, tym łatwiej zapanujemy nad sobą i swoim zachowaniem. Czy można mieć kontrolę nad emocjami? Tylko częściowo. Emocje były, są i będą po obu stronach negocjacji czy komunikacji. Ale poznając siebie, jesteśmy w stanie zacząć kontrolować swoje zachowanie pomimo podniecenia emocjonalnego. Jeżeli zestawimy tę wiedzę z przekazem odzwierciedlanym przez tzw. mowę pozawerbalną, będziemy mogli bardziej lub mniej panować nad sobą. Zadaniem negocjatora bowiem, jeszcze przed rozpoczęciem rozmów, nie jest kontrola emocji u jego rozmówcy (sprawcy bądź ofiary zdarzenia), lecz kontrola własnego zachowania. Dlaczego? W stanie podniecenia emocjonalnego rzadko postępujemy racjonalnie. Tym samym najwięcej błędnych decyzji podejmujemy pod wpływem silnych emocji, zarówno negatywnych, jak i pozytywnych. Gdybyśmy sobie wyobrazili, że wygraliśmy główną nagrodę w Lotto, to czy jadąc po jej odbiór, kierowalibyśmy samochodem zgodnie z przepisami kodeksu drogowego czy raczej jak pirat drogowy – podnieceni, zszokowani, z niedowierzaniem, myśłami: co teraz będzie itp. W tej sytuacji większość z nas mogłaby zginąć lub spowodować wypadek drogowy. Tego typu przykładami można długo żonglować. Wniosek jest jeden: racjonalne decyzje można podejmować wyłącznie wtedy, gdy mimo podniecenia emocjonalnego potrafimy kontrolować własne zachowanie. Można się tego nauczyć przez różnego rodzaju treningi, ale też doświadczając przeżyć emocjonalnych w trakcie interwencji kryzysowych. Powtarzalność zjawiska powoduje, że natężenie strachu, lęku, gniewu, wstydu, wstrętu czy innych podobnych uczuć jest po prostu mniejsze.

Kolejnym istotnym elementem mającym na celu doskonalenie umiejętności komunikacyjnych są techniki aktywnego słuchania. W wypadku strażaków nie chodzi bynajmniej o umiejętności prowadzenia skutecznej rozmowy mającej na celu przekonanie rozmówcy do odstąpienia od zamiaru przestępczego, choć niewątpliwie jest to zawsze pożądané, lecz o prowadzenie takiej rozmowy, która będzie zmierzała do wygaszania, a nie podsycania emocji i agresywnych zachowań, oraz pozwoli ustalić, z kim mamy do czynienia i co rozmówca chce osiągnąć przez swoje zachowanie. Dlatego też znajomość technik aktywnego słuchania przydać

¹⁶ Sun Tzu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, *op.cit.*

się może każdemu, a na pewno temu, kto nie potrafi słuchać, tylko narzuca swoje zdanie, opinię, ocenę itp.

Sposoby negocjacji

Istnieje kilkanaście znanych sposobów wpływających na poprawę komunikacji interpersonalnej. W prowadzeniu negocjacji kryzysowych kilka się sprawdza:

1. Etykietowanie emocjonalne, czyli niewerbalne sygnały oraz słowne potwierdzenia tego, jak bardzo poświęcasz swój czas i uwagę rozmówcy. Skinienie głową, uśmiech lub powaga – zawsze frontem do rozmówcy oraz zwroty werbalne typu: aha, hm, tak..., nie zaszkodzą, a z pewnością pozwolą pozytywnie odczytywać naszą postawę i zamiary przez naszego rozmówcę.

2. Parafrazowanie, czyli powiedzenie własnymi słowami tego, co powiedział rozmówca; w przypadku błędu lub niezrozumienia wypowiedzi dajemy szansę na wprowadzenie korekt. Świadczy ono o tym, jak uważnie słuchasz rozmówcy. „Jeżeli dobrze zrozumiałem, to chodzi o to...” – to najczęściej stosowana forma parafrazy.

3. Odzwierciedlenie, oznaczające umiejętność pokazania uczuć i emocji naszego rozmówcy, choć wbrew pozorom nie jest to proste. Powiedzenie w sytuacji kryzysowej: „wiem, co czujesz”, „wiem, co chcesz powiedzieć” czy „doskonale ciebie rozumiem” jest błędem, który najczęściej kosztuje nas utratę możliwości prowadzenia dalszej rozmowy. Dlaczego? Ponieważ nikt nie może wiedzieć, rozumieć i czuć tak jak nasz rozmówca, nawet gdy kiedyś znaleźliśmy się w bardzo podobnej sytuacji. Uczucia i emocje są przeżywane przez każdego inaczej. Inny będzie gniew, strach, radość czy smutek. Stosując odzwierciedlenie, należy odnosić się do naszych zmysłów, kierując się przeświadczeniem związanym z próbą czy staraniem zrozumienia, poznania, dowiedzenia się itd. Dlatego, kiedy nasz rozmówca płacze, zamiast powiedzieć: „wiem, co teraz czujesz!”, lepiej zagaić: „Widzę, że jest ci smutno”. Jest to też doskonały moment, by zachęcić do opowiedzenia, dlaczego jest jemu smutno. Zachęta ta jest zresztą kolejną z technik aktywnego słuchania.

4. Komunikat typu „ja”. W zdecydowanej większości zdarzeń kryzysowych pierwszy kontakt jest niełatwy. Sprawca zdarzenia kryzysowego niejednokrotnie nie chce z nikim rozmawiać. Może też używać obelg względem negocjatora. W takich sytuacjach najlepszą techniką jest komunikat typu „ja”. Polega on na tym, by poinformować rozmówcę, jakie uczucia wywołuje w nas jego zachowanie, w celu jego zmiany, bądź kiedy chcemy zwrócić na siebie uwagę rozmówcy, gdy ten ewidentnie nam na to nie pozwala.

5. Skuteczne wykorzystanie ciszy. Równie często spotykamy się z sytuacją bądź zdarzeniem kryzysowym, którego sprawca nic nie mówi i mówić nie chce. Niewerbalna strona jego przekazu utwierdza nas w przekonaniu, że mamy do czynienia

z szeroko rozumianym milczeniem. Co w takiej sytuacji? Otóż jedną z technik aktywnego słuchania jest technika skutecznego wykorzystania ciszy. Należy bowiem pamiętać, że milczenie może być spowodowane wieloma czynnikami, tj. paraliżem emocjonalnym pod wpływem silnej traumy, działaniem środków psychotropowych, depresją¹⁷, chorobą psychiczną bądź zaburzeniem osobowości itp. Nie wiedząc, dlaczego w konkretnej sytuacji sprawca milczy, często zadajemy wiele pytań, również zamkniętych, i nie dopuszczamy go do słowa w momencie, w którym być może chciał już coś powiedzieć. W tej sytuacji rozwiązaniem przynoszącym efekty jest obserwacja tej osoby i zadanie jednego pytania otwartego połączonego z techniką zachęty, np. „Jeżeli nic nie mówisz, jak mogę ci pomóc?”. Poniekąd zmuszeni jesteśmy dać także sobie czas na reakcję drugiej strony, czekając dłużej niż zwykle, nie zadając kolejnych pytań, wtrąceń czy w inny sposób zakłócając wypowiedź.

6. Empatia. Nie można mówić o skutecznej komunikacji w sytuacjach kryzysowych, jeśli nie zastosujemy empatii. Oprócz wspomnianych umiejętności kontroli zachowania pomimo podniecenia emocjonalnego oraz zastosowania technik aktywnego słuchania ważnym, a nawet nieodzownym elementem naszego działania w procesie komunikacji jest umiejętność postawienia się w sytuacji, w której znalazł się nasz rozmówca, w kontekście przeżyć emocjonalnych i uczuć. Innymi słowy, potrzebna jest empatia, czyli zdolność do jednoczesnego współodczuwania stanów emocjonalnych innej osoby¹⁸.

Negując na przykład postawę samobójczą, gdzie negacja¹⁹ nie należy do grupy postaw empatycznych, albo podważając zachowanie sprawcy zdarzenia kryzysowego, możemy spowodować, że nasze zabiegi nie przyniosą pożądanych efektów. Skuteczny negocjator to ten, który mimo faktów przemawiających przeciwko sprawcy incydentu w chwili, kiedy materialnych skutków jego działań jeszcze nie ma (samobójstwa, zabójstwa, detonacji itp.), potrafi postawić się w jego sytuacji i spojrzeć na przebieg zdarzenia jego oczyma. Z jednej strony może poprawić to relacje w komunikacji, w drugiej – nie spowoduje zmiany postawy emocjonalnej naszego rozmówcy.

¹⁷ Depresja – grupa zaburzeń psychicznych, pojęcie stosowane w terminologii psychiatrycznej i odnoszące się do zespołów objawów depresyjnych występujących w przebiegu chorób afektywnych (nazywanych także zaburzeniami afektywnymi lub zaburzeniami nastroju). Zespoły te objawiają się głównie obniżeniem nastroju (smutkiem, przygnębieniem, niską samooceną, małą wiarą w swoje możliwości, poczuciem winy, pesymizmem, u części pacjentów myślami samobójczymi), niezdolnością do przeżywania przyjemności (anhedonią), spowolnieniem psychoruchowym, zaburzeniem rytmu dobowego (bezsensnością lub nadmierną sennością) lub zmniejszeniem apetytu (rzadziej jego wzmoczeniem). J. Rybakowski, S. Pużyński, J. Wciórka, *Psychiatria*, t. 2, Elsevier Urban & Partner, Wrocław 2010, s. 305–375.

¹⁸ E. Aronson, G. Wieczorkowska, *Kontrola naszych myśli i uczuć*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 2001.

¹⁹ Negacja – przeczenie czemuś lub odrzucanie czegoś, *Słownik języka polskiego PWN*, Warszawa 2018.

Podsumowanie

O sztuce negocjacji w sytuacjach kryzysowych można powiedzieć wiele. Potwierdzeniem ich przydatności w praktyce niech będą następujące przykłady. Dzień wiatęgo listopada 2017 roku po godzinie 21:00 32-letni mieszkaniec Wałbrzycha wszedł na dach budynku i chciał skoczyć. Na miejsce jako pierwsi przyjechali strażacy, którzy po kilku minutach rozstawili samochód z drabiną oraz skokochron. Jeden ze strażaków wszedł na dach, porozmawiał z mężczyzną i pomógł mu zejść. Przyczyną jego zachowania miały być problemy emocjonalne²⁰. Zambrów, 10 czerwca 2012 roku. Wspinającego się po kominie mężczyznę zauważył przypadkowy przechodzień. Gdy funkcjonariusze przybyli na miejsce, był on już na szczycie blisko 60-metrowego komina ciepłowni miejskiej. Wszystko wydarzyło się w sobotnie popołudnie, na oczach setek gapiów. Desperatem okazał się 24-letni mieszkaniec miasta. W akcji brał udział negocjator z Białegostoku i strażacy z grupy ratunkowej na dużych wysokościach. Po przeszło czterech godzinach rozmów i przekonywania negocjatorowi policyjnemu oraz ubezpieczającym go na wysokości strażakom udało się ściągnąć mężczyznę z powrotem na ziemię. Został przewieziony do szpitala na obserwację²¹.

Funkcjonariusze różnych służb powinni nadążać za aktualnymi wyzwaniami, szkolić się, by w razie potrzeby samodzielnie lub wraz z innymi rozwiązywać sytuacje kryzysowe i zapobiegać ich dynamicznemu rozwojowi²². Służba pożarowa może korzystać z rozwiązań stosowanych w innych formacjach, by skutecznie i bezpiecznie wykonywać swoje zadania. Sztuka negocjacji kryzysowych i wszystko to, co się w niej kryje, zwiększa poczucie bezpieczeństwa każdej ze stron.

Bibliografia

Akt prawny

Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, tekst jedn. Dz.U. z 2019 r. poz. 1398 ze zm.

Literatura

Aardweg G.J.M. van den, *Święci się nie skarżą*, Wydawnictwo M, Kraków 2007.

Aronson E., Wieczorkowska G., *Kontrola naszych myśli i uczuć*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 2001.

Bajeński W., *Negocjacje kryzysowe w Służbie Więziennej jako opcja rozwiązywania sytuacji nadzwyczajnych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Agrobiznesu w Łomży” 2012, nr 48.

²⁰ Strona: <https://www.walbrzych24.com/arttykul/6366/strazacy-uratowali-niedoszlego-samobojce-Walbrzych24.com>.

²¹ Strona: <https://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114873,11904193,chtial-skoczyć-z-komina-cieplowni-negocjator-sciagnal-go-na.html>.

²² W. Bajeński, *Negocjacje kryzysowe...*, *op.cit.*, s. 28.

- Balcer K., Banaszekiewicz M., *Po pierwsze człowiek*, w: *Warszawski Informator Psychologiczny*, Warszawa 2007.
- Biel D., *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych. Aspekt językowy, psychologiczny, prawny i organizacyjny negocjacji policyjnych*, rozprawa doktorska, Katowice 2012.
- Grodzki R., *Zarządzanie kryzysowe – dobre praktyki*, Difin, Warszawa 2012.
- Koziej S., *Wstęp do teorii i historii bezpieczeństwa*, skrypt internetowy, Warszawa 2012.
- Kuligowski Ł., *Kiedy do akcji wkraczają negocjatorzy*, „Gazeta Prawna” 2007, nr 96.
- Rybakowski J., Pużyński S., Wciórka J., *Psychiatria*, t. 2, Elsevier Urban & Partner, Wrocław 2010.
- Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 2001.
- Słownik języka polskiego PWN*, Wyd. PWN, Warszawa 2018.

Netografia

- <https://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114873,11904193,chtial-skoczyc-z-komina-cieplowni-negocjator-sciagnal-go-na.html>.
- <https://www.walbrzych24.com/artykul/6366/strazacy-uratowali-niedoszlego-samobojce-Walbrzych24.com>.

Streszczenie

Straż pożarna często jest pierwsza na miejscu zdarzenia kryzysowego, podczas którego bezpośrednio jest zagrożone życie lub zdrowie człowieka, np. w sytuacji suicydalnej, zakładniczej. W oczekiwaniu na policyjnego negocjatora strażacy powinni umieć bezpiecznie kierować rozwojem sytuacji. Autor przedstawia najbardziej skuteczne techniki negocjacyjne pozwalające na ostudzenie emocji oraz dające czas na różne inne rozwiązania kryzysu, kiedy np. niemożliwa jest opcja siłowa.

Summary

The fire brigade is often the first on the scene of a crisis event during which human life or health is directly threatened, e.g. in a suicide or hostage situation. While waiting for the police negotiator, firefighters should be able to manage the situation safely. The author presents the most effective negotiation techniques that allow you to cool down your emotions and give you time for various other solutions to the crisis, when, for example, the use of force is impossible.

Słowa kluczowe

Bezpieczeństwo wewnętrzne, negocjacje policyjne, Policja, straż pożarna.

Keywords

Internal security, police negotiations, Police, fire brigades.

Waldemar Stelmach

ZARZĄDZANIE WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

Wstęp

Przełom XX i XXI wieku przyniósł ekspansję i nadmiar określeń: „nowoczesność”, „nowoczesna organizacja”, „nowoczesne zarządzanie” lub „współczesne”, „przełom tysiącleci”, „u progu XXI wieku”, „postmodernizm” itp. Niektórzy autorzy używają pojęcia „organizacje przyszłości” lub nawet „ponowoczesność” (czy to ma znaczyć, że nowoczesność już była i więcej jej nie będzie?), unikając w ten sposób konieczności porównań czasu przeszłego i teraźniejszego, a przenoszą się od razu do czasu przyszłego, którego w żaden sposób nie można porównać z teraźniejszością lub przeszłością, bo go po prostu na razie nie ma.

„Ponowoczesnościowe”, futurologiczne (przyszłościowe) prognozy są jedynie nie zawsze sprawdzającymi się „wariacjami na temat”, np. znany *Szok przyszłości* Alvina Tofflera¹, *Cywilizacja na rozdrożu* Radovana Richty² czy *Świat w roku 2020* Hamisha McRae’a³. Jeszcze inni próbują dowiedzieć, że nie ma teraźniejszości (współczesności): jest jedynie przeszłość i przyszłość, gdyż o ulotnej chwili teraźniejszości, która za moment stanie się przeszłością (najnowszą – co prawda), nie ma co mówić.

Pojęcie nowoczesności i współczesności

Niezależnie od istniejących poglądów trzeba spróbować zdefiniować lub nieco szerzej opisać pojęcia nowoczesności i współczesności. Wydaje się to tym bardziej potrzebne, gdyż poza nielicznymi opracowaniami socjologicznymi (raczej fragmentarycznymi, jak 4–5 rozdziałów we *Współczesnych teoriach socjologicznych*⁴, liczących przeszło 70 rozdziałów, lub jeden, jedenastostronicowy rozdział w książce

¹ A. Toffler, *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.

² R. Richta, *Cywilizacja na rozdrożu*, Książka i Wiedza, Warszawa 1971.

³ H. McRae, *Świat w roku 2020: potęga, kultura i dobrobyt – wizja przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.

⁴ *Współczesne teorie socjologiczne*, wybór i opracowanie A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.

Piotra Sztompki *Socjologia zmian społecznych*⁵) pomijano objaśnienie, czym się różni nowoczesność i jej przejawy, np. nowoczesne organizacje, od współczesności (np. współczesne metody i sposoby zarządzania). Pierwszym krokiem będzie wyjaśnienie, co oznacza przyjęcie hipotezy, iż nowoczesność nie jest tożsama ze współczesnością. Bolesław Rafał Kuc, opierając się na opracowaniu J. Pfeffera: *Czy organizacja przyszłości popelni błąd z przeszłości*, w ogóle zdaje się negować pojęcie „nowoczesność”. Czytamy tam: „Nie wszyscy jednak widzą w nowych ideach przedstawiających organizację przyszłości nowatorskie spojrzenie. Wspomniany wcześniej J. Pfeffer napisał: »Wszystkie te pomysły mają jednak poważny mankament, a mianowicie to, że owe nowe formy organizacyjne tak naprawdę nie są wcale nowe«”⁶.

Znany naukowiec (m.in. członek-korespondent zagraniczny PAN i dr hc Uniwersytetu Warszawskiego), a także polityk rangi europejskiej (m.in. komisarz UE) Ralf Dahrendorf przyznał w książce *Nowoczesny konflikt społeczny*, że tropił słowa „nowoczesny” i „nowoczesność”. W końcu skonstatował: „Nie jest łatwo poradzić sobie ze światem nowoczesnym i jego wiekiem [dlatego podzielił go na starożytny i współczesny – W.S.]. Samo słowo »nowoczesny« jest czymś szczególnym. Czy oznacza ono coś więcej niż pewne mody w ubiorze lub myślenie wedle mody?”. Dla Dahrendorfa nowoczesność to zjawisko, które wymaga oceny i wartościowania; można się z nim zgadzać albo nie. Można, kończy Dahrendorf, potępiać „swoje czasy” i być jednocześnie za nowoczesnością⁷. Nadaje zatem nowoczesności wymiar w pewnym sensie indywidualny.

Autor ten wspomina także o tzw. postyzmie: postmodernizm, postkomunizm, postindustrialne społeczeństwo itd. Tu można też dorzucić wspomnianą już „po(st) nowoczesność”. Zarzuca autorom tych określeń, iż chcą „byśmy uwierzyli, że w naszych czasach dzieje się to, czego przedtem oko nie widziało ani ucho nie słyszało, ale nie mogą wskazać dokładnie, co by to miało być, domagają się, byśmy uznali, że właśnie dlatego przyszło nam żyć w któryś z postczasów”.

Jeśli już jesteśmy przy przedrostku „post”, to zwróćmy uwagę, że nowoczesność (współczesność) nie zawsze musi oznaczać postęp. Na przykład zastosowanie komputerów w kasach biletowych na kolei zwiększyło czas oczekiwania na bilet i wydłużyło kolejki do kas. Możliwość propagowania różnych bzdur i niegodziwości w Internecie także trudno zaliczyć do postępu, zwłaszcza społecznego.

To, co czytamy w literaturze jest raczej przestrogą przed nadmiernym i nieudokumentowanym używaniem pojęć związanych z nowoczesnością i współczes-

⁵ P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.

⁶ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, PTM, Warszawa 2004, s. 479.

⁷ R. Dahrendorf, *Nowoczesny konflikt społeczny. Esej o polityce wolności*, Czytelnik, Warszawa 1993, s. 12–13.

nością. Tym bardziej, że z nowoczesnością borykano się prawie od zawsze. Na przykład z książki *Początki nowożytnych nauk społecznych*⁸ dowiadujemy się, że w wiekach XVI–XVII, a więc w czasach renesansu, zachłystywano się po prostu nowoczesnością. Co przez nią wtedy rozumiano? Nad tym warto się chwilę zatrzymać. Autor już we wstępie zaznacza, że nowoczesność, najczęściej nazywana w książce nowościami („W niezliczonych wypowiedziach pisarzy szesnastowiecznych słowo »nowość« podkreślane jest stale, mocno i uparcie”⁹), to koegzystencja starego z nowym. Nie ma więc wyraźnej granicy, daty nienowoczesności i nowoczesności. Jest to proces dłuższy lub krótszy (ale w żadnym wypadku zjawisko), na który przede wszystkim w owym czasie składały się:

- po pierwsze, walka z dominacją Kościoła i jego dogmatami w tzw. mrokach średniowiecza oraz szukanie racjonalnych uzasadnień różnych religii i samego racjonalizmu. Innymi słowy, było to apoteozowanie myśli krytycznej;
- po drugie, człowiek miał stać się nie przedmiotem, ale podmiotem zmian politycznych, ekonomicznych i społecznych. „Człowiek przestał już być widzem, a zaczął brać czynny udział w przetwarzaniu świata”¹⁰. Dziś powiedzielibyśmy, że człowiek powinien być nie tylko kierowany, ale również chce być twórcą własnego losu;
- po trzecie, wszelkie racje należało udowodnić teoretycznie oraz w ścisłym powiązaniu z praktyką. „Coraz częściej przestawała wystarczać – usuwająca w cień zainteresowanie rzeczywistością – bierna kontemplacja zjawisk, które jako niezrozumiałe uchodziły dotąd za »nadprzyrodzone«. Coraz częściej odczuwano potrzebę czynnego ingerowania w sferę życia codziennego, które – jak zdołano zauważyć – nie zawsze posłuszne było »niebieskim« prawom”¹¹;
- po czwarte, bujnie rozkwitało życie intelektualne, a nie biznesowe, które dziś niesłusznie uchodzi za intelekt, moralność i religię. „Kształtowanie się zaś nowych myśli dokonywało się równoległe z pragnieniem zmiany rzeczywistości”¹². Tę myśl chcemy podkreślić: nowoczesność to (także) dążenie do zmiany rzeczywistości. Tej dzisiejszej, bieżącej, też;
- po piąte, pojawienie się wielkiej ilości dzieł, których celem było właśnie skierowanie tych dążeń w określonym kierunku, a także sprecyzowanie programu przemian i teoretyczne podbudowanie rozważań.

⁸ W. Voisé, *Początki nowożytnych nauk społecznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1962.

⁹ *Ibidem*, s. 120.

¹⁰ *Ibidem*, s. 119.

¹¹ *Ibidem*, s. 120.

¹² *Ibidem*.

Postawmy tu retoryczne pytanie: czy dziś organizacje, które mają aspiracje być nowoczesnymi, stać by było na taką działalność, zwłaszcza intelektualno-teoretyczną? Raczej nie. Dlatego, że brak im zaplecza organizacyjnego, finansowego i intelektualnego.

Kilkaset lat później niż czasy opisane we wspomnianej książce Max Weber uznał, co podkreśla i z czym się zgadza wielu autorów, że nowoczesność to funkcjonowanie biurokracji na zasadach, które sam Weber skonstruował i które do dziś obowiązują, uchodząc ciągle w oczach wielu naukowców i praktyków za nowoczesne. Nowoczesność sprzed 100 lat? Weberowi przypisuje się również stwierdzenie, że początek nowoczesności wiąże się ściśle z upadkiem prawomocności założenia o boskim porządku i przeznaczeniu¹³.

Piotr Sztompka, jeden z bardziej znanych polskich socjologów pisze, że wiek XIX „to okres zachłyśnięcia się nowoczesnością”¹⁴.

Anthony Giddens przekonuje, że według Karola Marksa nowoczesne społeczeństwa to społeczeństwa kapitalistyczne (!?)¹⁵. Dodajmy, że dość znaczna większość autorów zajmujących się określaniem nowoczesności łączy ją z uprzemysłowieniem, czyli rodzeniem się epoki kapitalizmu. Sam zaś nowoczesność pojmuje „jako kategorię odnoszącą się do instytucji i wzorów zachowań, których początki sięgają europejskiego feudalizmu, chociaż znaczący wzrost realnego wpływu na losy świata zaznaczył się z całą intensywnością dopiero w XX wieku”¹⁶. Za wskaźniki nowoczesności przyjmuje: a) rozdzielenie czasu i przestrzeni, b) wykorzenianie instytucji społecznych, c) refleksyjność.

Są też głosy skrajnie przeciwne. Alain Touraine kategoricznie stwierdza, że „nic nie pozwala identyfikować nowoczesności z określonym sposobem modernizacji, a w szczególności z kapitalizmem” (sic!)¹⁷. „Nie ma – kontynuuje – jednej postaci nowoczesności [...]. Klasyczna koncepcja nowoczesności, koncepcja rewolucyjna zachowała tylko ideę rozumu, śmierci bogów i końca myślenia o celach ostatecznych [...]. Tak więc ciągle nazywa się nowoczesnością coś, co jest destrukcją ważnej części jej samej”. Czyli nowoczesność – w rozumieniu autora – to ciągły proces.

Czasami, niestety, próbuje się zrobić nowoczesność „ze starości” i znanych skądinąd działań, ograniczając się do wprowadzenia na rynek naukowy i praktyczny nowych, angielskich nazw typu: *benchmarking*, *desizing*, *lean production*, *coa-*

¹³ S.N. Eisenstadt, *Nowoczesność jako odrębna cywilizacja*, w: *Współczesne teorie socjologiczne*, op.cit., t. 2, s. 755.

¹⁴ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 567.

¹⁵ A. Giddens, *Socjologia*, PWN, Warszawa 2005, s. 691.

¹⁶ *Ibidem*, s. 687 i n.

¹⁷ A. Touraine, *Rola podmiotu w społeczeństwach nowoczesnych*, w: *Współczesne teorie socjologiczne*, op.cit., t. 2, s. 770.

ching, reingeering, event itp. (szczególnie w Polsce, co wytykają nam zagraniczni naukowcy). Z odkryciami naukowymi *sensu stricto* ma to niewiele wspólnego, chyba że wyłącznie z jej wersją opisową.

Postawmy wreszcie pytanie, gdzie rzeczywiście są granice lub jaki jest obszar interesującej nas szczególnie nowoczesności organizacyjno-zarządczej i jaki jest jej wymiar. Czy wyznaczają je daty kalendarzowe, sposoby działania i kierowania czy też układy systemowe albo strukturalne lub tylko nasze wyobrażenia? Do tej pory najczęściej pomijano (co nie znaczy, że zawsze i wszyscy autorzy) desygnaty tych określeń. Spróbujmy zatem włączyć się przynajmniej częściowo w nurt tych autorów, którzy niedostatek ten próbowali zmniejszyć.

Uwzględniając wymienione przykłady traktowania nowoczesności należałoby zatem świadomie pominąć elementy ściśle czasowe (kalendarzowe) i zwrócić uwagę na to, że nowoczesność to (jednak) zjawiska (mogą być techniczno-technologiczne, jak wynalezienie koła, maszyna parowa lub elektronika), które zmieniły charakter świata i dziejów. Zjawiska nie same w sobie, ale jako stymulatory, siła sprawcza, demiurg powodujący zmiany społeczno-ekonomiczne.

Nowoczesność przede wszystkim to wielkie procesy (np. społeczne lub ekonomiczne) trwające lata i dziesięciolecia, które miały kłopoty z przebicciem się do świadomości społecznej, na ogół konserwatywnej, np. teoria Darwina, socjologia Marksa, odkrycie Kopernika, pozytywna – w swoim czasie – rewolucja październikowa w Rosji, zastosowanie informatyki. Przykładem potwierdzającym trudności z zaakceptowaniem nowoczesności może być fakt, że Warren Buffett, jeden z pięciu najbogatszych ludzi na świecie i bez wątpienia największy inwestor kapitałowy na świecie, dopiero w 1994 roku zastosował w swoim biurze komputer... aby móc za jego pośrednictwem grać z przyjaciółmi w brydża, o czym przeczytać można w jego biografii. Nowoczesność, dodajmy jeszcze, to ryzyko, niepewność i odejście od tradycji. To konkurencja ze „starym” i uświadomienie sobie na co dzień, że wszystko jest w ciągłym ruchu, o czym już wiedzieli starożytni. Nowoczesność to inna niż do tej pory świadomość. Nowoczesność to nie tyle wiedza, ile umiejętność korzystania z niej i jej stosowanie.

Należy z całą pewnością przyjąć, że świadomość należy do zespołu materii (jeśli jest materia) najbardziej stabilnej, czyli odpornej na zmiany. Zmiany w świadomości, w tym organizacyjnej, nie dokonują się jednego dnia. Nowoczesność w interesujących nas obszarach postrzegana być musi przez szereg postaw, akceptacji, zmian technicznych, zachowań, innowacji, zmian strukturalnych itd. Jeśli w wymienionych płaszczyznach i polach działania zostaną one zauważone i stwierdzone różnice między tym, co było przed nami, a tym, co jest dzisiaj, będzie można z czystym sumieniem mówić, pisać i twierdzić, że jest się organizacją (społecznością) nowoczesną, że żyjemy w epoce nowoczesności (aktualnej).

Z kolei przyjąć należy jako logiczne, semantyczne, a także praktyczne założenie, że dla żywych ludzi, nie dla historii, współczesność oznacza to, co istnieje lub zachodzi w ciągu naszego świadomego, dorosłego życia. Jest to jednak indywidualistyczne założenie. Stawiamy tę hipotezę, zweryfikowawszy ją najpierw wśród setek studentów pracujących. Różnica około 10 lat w ciągu 75 lat życia jest niby niewielką; w rzeczywistości zaś może oznaczać inną epokę. Na przykład taką, jaką spowodowała zmiana ustroju politycznego w latach 80. i 90. ubiegłego wieku w Polsce. Poza tym nie rodzi się w jednym czasie. Każdy ma „swoją” czas. Dlatego czas rzeczywistości, czyli współczesności, jest dla prawie każdego inny, poza pewnymi wspólnymi przedziałami. Dla dzisiejszych 55–65-latków lata 80.–90. ubiegłego wieku były przełomem na miarę nowoczesności; byli świadkami rodzenia się innego niż do tej chwili ich życia ustroju społeczno-ekonomicznego; powstawania nowych wartości, nowego etosu, nowych nieszczęść. Dla dzisiejszych 30-latków to już tylko historia (mniej lub bardziej prawdziwa). Może więc nie mają racji ci, którzy negują kalendarz i twierdzą, że współczesność (nowoczesność) polega na ciągłych zmianach i przełamywaniu oporów.

Zbudowanie oddzielnych obszarów dla nowoczesności i współczesności jest koniecznością. Jeśli są bowiem dwie nazwy: współczesność i nowoczesność, to są także, zgodnie z podstawowymi prawami logiki, co najmniej dwa desygnaty. Ale może ich wspólne rozpatrywanie także nie byłoby błędem metodologicznym? Istnieje wszak w filozofii pojęcie aporii, oznaczające dwie dobre odpowiedzi na jedno pytanie.

Interesująca jest relacja i korelacja tych dwóch procesów (zjawisk): nowoczesności i współczesności. Przede wszystkim w płaszczyźnie indywidualistycznej, osobowej, świadomości. Tu przypomnienie, że suma jakości współdziałających jednostek tworzy grupę (organizację). We współczesności, takiej jak ją określiliśmy, żyjemy wszyscy, ale czy wszyscy jesteśmy nowocześni, tak jak aktualna epoka, o której z taką chęcią mówimy: nowoczesna? Czy nowoczesny jest człowiek, który neguje teorię Darwina? Czy organizacje głoszące w dobie globalizacji biologiczną niemal nienawiść do niektórych sąsiadów i osób o innych przekonaniach politycznych mają coś wspólnego z nowoczesnością? Z XXI wiekiem? Co to ma wspólnego z nowoczesnością, tak jak ją aktualnie rozumie świat kulturalny, naukowy i znacząca część politycznego? Czy możemy zaliczyć do nowoczesnych, w sensie humanistycznym, działania narzucające siłą ustrój innym państwom? A tak się dzieje współcześnie.

Reasumując, przyjmujemy, że nowoczesność to stan ducha, wiedza naukowa, posiadana wysoka kultura osobista i organizacyjna. Czasem przekładają się one na działanie, najczęściej przez odpowiednią instytucjonalizację.

Współczesność zaś i jej atrybuty to „nasz czas”, umiejętność posługiwania się współczesnymi zdobyczami techniki i technologii. Można więc być człowiekiem

współczesnym, ale nie nowoczesnym, choć odwrotnie, w pewnych wymiarach, także. Konkludować zatem można, że nie każdy, kto żyje z nami współcześnie, jest nowoczesny. Dotyczy to także niektórych organizacji funkcjonujących w naszym czasie.

Wymienione określenia, choć bardzo istotne metodologicznie, mniej nas jednak interesują. Przytaczamy je dla porządku metodologicznego i jeszcze bardziej jako tło ogólne dalszych rozważań o nowoczesności i współczesności. Zdajemy sobie bowiem sprawę, iż język codzienny i naukowy zamiennie używa lub nie rozróżnia pojęć: „nowoczesność” i „współczesność”. Traktuje je, niestety, jak synonimy.

Współczesność i nowoczesność w wymiarze organizacyjnym i zarządczo-kierowniczym

Określenia: „współczesność” i „nowoczesność” dotyczące organizacji i zarządzania powinny być rozpatrywane na kilku płaszczyznach po to, aby były zrozumiałe i mogły być zastosowane w praktyce. Jednocześnie płaszczyzny te mogą stanowić mierniki wartościowania nowoczesności i współczesności w interesującym nas kontekście. Oto owe płaszczyzny:

- 1) socjologiczna (np. podniesienie poziomu wiedzy w określonych grupach społecznych);
- 2) psychologiczna, przede wszystkim w kontekście wpływu osobowości na proces kierowania i zarządzania w organizacji (znaczenie osobowości i jej rozwój, uzależniony po części od otoczenia, w którym żyjemy, albo jak niektórzy piszą: rozwój kapitału ludzkiego);
- 3) zarządzania (kierowania) (np. spłaszczenie struktur kierowniczych i zwiększenie odpowiedzialności);
- 4) *stricte* organizacyjna;
- 5) informatyczna (elektroniczna) jako prawie autarkiczny (w założeniach) element zarządzania.

Zaprezentowana klasyfikacja ma autorski charakter, ale będziemy starali się ją udokumentować (podbudować) przede wszystkim na podstawie literatury i zaobserwowanych oraz odnotowanych praktyk.

Płaszczyzna socjologiczna

Spółczeństwo nowoczesne jest określeniem stosowanym w odniesieniu do cech idealnych społeczeństw, kształtujących się wraz z transformacją zacofanych systemów społecznych w kierunku systemów realizujących wielorakie i złożone funkcje w sposób planowany, zorganizowany i celowy. Pojęcie wykorzystywane

jest w teorii modernizacji na określenie etapu rozwoju społecznego bądź cyklu modernizacyjnego, następującego po ukształtowaniu się społeczeństwa tradycyjnego, a zarazem poprzedzającego powstanie społeczeństwa ponowoczesnego¹⁸. Przywołany przez Wikipedię Marek Szczepański¹⁹ dzieli cechy społeczeństwa nowoczesnego na pięć kategorii: organizacyjne, osobowości nowoczesnej, społeczno-kulturowe, polityczne oraz techniczno-ekonomiczne. Cechy organizacyjne to: wielka liczba członków, otwartość na inne społeczeństwa, heterogeniczność, miasto jako podstawowa jednostka organizacji przestrzennej, duża liczba miast o charakterze postindustrialnym, dominacja miast informatycznych. Osobowość nowoczesną cechują: wysoki poziom potrzeby osiągania empatii, nonkonformizm, przekonanie o możliwości opanowania świata fizycznego-przyrodniczego, rezygnacja z fatalizmu i wiary w przeznaczenie, orientacja na przyszłość, osobowość liberalna lub demokratyczna. Z kolei cechy społeczno-kulturowe to: dominacja więzi rzeczowych, podziały warstwowe, porządek społeczny oparty na kontrakcie, pozycje osiągalne, zachowania niekonwencjonalne, działania uniwersalistyczne, wiedza naukowa, wysoki poziom scholaryzacji, wysokie kompetencje symboliczne, dominacja sfery profanum w kulturze. Do cech politycznych zalicza się: władzę świecką, władzę legalną, szeroki udział społeczeństwa w sprawowaniu władzy, pluralizm instytucji politycznych, brak tendencji endogamicznych elit politycznych. Cechy techniczno-ekonomiczne to: nieautarkiczność, skomplikowane technologie, złożony podział pracy, gospodarka wysokotowarowa, wysoki wskaźnik produkcji, przemysły innowacyjne i wyspecjalizowane usługi, dominacja korporacji międzynarodowych.

Płaszczyzna psychologiczna

Obliczono, że istnieje od 4 (Hipokrates) do 18 tys. (Frederick Herzberg) cech, którymi można określić osobowość. Cechy charakteru człowieka tworzą jego osobowość (ponadto czasami wygląd zewnętrzny i sposób zachowania się). Jest oczywiste, że część cech jest pozytywna, część negatywna. Podanie w tej sytuacji jednej konkretnej i przekonującej definicji osobowości jest ryzykowne, a nawet nieodpowiedzialne. Dla celów aplikacyjnych można natomiast zaakceptować jedną z wielu definicji lub uwzględniać i omawiać cechy charakteru, które akurat są nam przydatne dla określenia postaw i zachowań kierownika bądź przywódcy w określonej sytuacji lub organizacji. Ostatecznie można przyjąć, że osobowość to suma cech charakteru, postępowanie oraz wyróżniające się cechy biologiczne. Cechy, według teorii osobowości, można podzielić na wrodzone (np. popędy, neurotyzm)

¹⁸ Strona: https://pl.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%82ecze%C5%84stwo_nowoczesne, hasło: społeczeństwo nowoczesne.

¹⁹ M.S. Szczepański, *Pokusy nowoczesności. Polskie dylematy rozwojowe*, AMP, Katowice 1992.

i nabyte. W miarę upływu czasu coraz trudniej jest rozróżnić, co jest nasze „własne”, a co nabyliśmy od społeczeństwa, otoczenia, rodziców. Wynika z tego, że osobowość człowieka może się zmieniać. Nie bez kozery mądrość ludowa podaje, że człowiek zmienia się co siedem lat. I pewnie nie chodzi tu dokładnie o taki okres, ale o zmiany zachodzące w osobowości w ogóle.

Ze względu na temat opracowania interesuje nas osobowość, czyli zespół cech charakteru, które dla wykonywania działań kierowniczych (zarządczych) są pozytywne lub negatywne. Aczkolwiek nie ma tutaj pełnej przejrzystości, ponieważ można się zastanawiać, dla kogo lub czego cechy mogą być pozytywne lub negatywne. Dla bezwzględnego i wymaganego wykonywania założeń czy dla ludzi, dla dobrych stosunków międzyludzkich, dla poprawnego „klimatu”? Kierownicy (przywódcy) są przypadkiem szczególnym, wzorcowym desygnatem powiedzenia o osobach znajdujących się między młotem a kowadłem. Muszą dbać o dobrą atmosferę w pracy, zaangażowanie, klimat i jednocześnie spełniać założenia, cele, co jest warunkiem *sine qua non* ich kierowniczej egzystencji. Cele kierownictwa są bardzo często różne od celów pracowników, w tym wypadku działaczy szczebla najniższego i średniego. Do tego dochodzi jeszcze interes członków poszczególnych organizacji związkowych i całych załóg, jeśli określony związek je reprezentuje. Trzeba zatem mieć silną osobowość, aby umieć się znaleźć w takich na pozór przeciwnych warunkach. Należy przyjąć zasadę, że to, co jest dobre dla pracowników, jest również dobre – przynajmniej na dłuższą metę – dla wykonawstwa zadań i celów organizacji. Żadne bowiem zadanie, żaden cel nie zostanie zrealizowany bez pracowników (ale bez kierowników – również). Oczywiście jest, że narzędzia sterowania (kierowania) pracownikami są i pozostaną zróżnicowane. Między innymi wykorzystywane są pozytywne i negatywne cechy osobowości, choć – należy to zaznaczyć – są poglądy negujące znaczący wpływ osobowości na realizowanie funkcji kierowniczych.

Pozytywne cechy osobowości wpływające na efektywne kierowanie to: potrzeba konstruowania, potrzeba porządku, potrzeba osiągnięć, potrzeba dominowania i odpowiedzialności, potrzeba odróżniania (wyróżniania) się, potrzeba wiedzy, elokwencja, potrzeba wyjaśniania, wysoka motywacja, przedsiębiorczość, pewność siebie i swoich zalet, elastyczność, umiejętność przystosowania się do nowej sytuacji, tolerancja ryzyka, otwartość na zmiany, towarzyskość (umiejętność nawiązywania kontaktów), mobilność, aktywność, wrodzone cechy przywódcze, niekłamany autorytet, umiejętność angażowania siebie i innych, szybkość myślenia, dokładność działania, wysokie poczucie odpowiedzialności za siebie i za innych, płynność myślenia, czyli liczba rodzących się pomysłów, wykorzystywanie sytuacji, spójność decyzji, stanowczość, asertywność, kreatywność, uzasadniona ambicja, konsekwencja, chęć uzupełniania wiedzy.

Cechy charakteru (osobowość) negatywnie wpływające na efektywność procesu kierowania to: wywyższanie się, potrzeba „pokazania się”, „nietykalność”, brak odporności na krytykę, potrzeba przeciwdziałania, potrzeba podporządkowania się, potrzeba agresji, potrzeba naśladowania, nadopiekuńczość, potrzeba odrzucania, nadmierny krytycyzm, niezrównoważenie emocjonalne, mała potrzeba osiągnięć, mała elastyczność działania, nadmierna ostrożność, niechęć do zmian, nadmierna pewność siebie, zadowolenie z kariery, umiejętności manipulacyjne (wcześniej czy później manipulacja wyjdzie na wierzch), zarozumiałość, brak poszanowania innych pracowników, mała wytrwałość, mała komunikatywność, poczucie bezkarności, autokratyzm, tendencje do redukcjonizmu i upraszczania, przykładanie do wszystkiego tylko własnej miary, stawianie zadań ponad ludźmi, brak odporności na stres, nielojalność, konfliktowość, nieodpowiedzialność, nieumiejętność pracy w grupie.

Współczesność i nowoczesność na płaszczyźnie strukturalnej organizacji i zarządzania

Rozpocznijmy od biura. Według *Leksykonu biznesu*²⁰ nowoczesność (a powinno być „współczesność”) w tym znaczeniu to przede wszystkim „nowoczesne biuro”, ponieważ innych haseł dotyczących nowoczesności (współczesności) w tym opracowaniu nie znajdujemy. Nowoczesne biuro cechuje wysoka sprawność działania; zorganizowane jest zgodnie ze współczesnymi osiągnięciami nauki i techniki (informatyzacji). Ma ono spełniać co najmniej sześć funkcji:

- 1) wymiany informacji, ich przetwarzania, agregowania, dezagregowania, przechowywania;
- 2) utrzymywania bezpośrednich kontaktów między osobami zajmującymi stanowiska w organach władzy a ludźmi zgłaszającymi się do biura w rozmaitych sprawach;
- 3) utrzymywania zbiorów, kartotek zasobów informacji (autor nieco dalej wspomina o wykorzystywaniu technologii IT);
- 4) koordynowania działalności organizacji;
- 5) przygotowywania danych niezbędnych do podjęcia decyzji przez organa władzy (menedżerów) na jego polecenie;
- 6) działania jako centrum łączności.

Autor traktuje biuro jako centrum, które musi charakteryzować się dużą elastycznością i zdolnością przystosowawczą do zmiennych warunków.

Inne poglądy, jeszcze bardziej nowoczesne lub bardziej radykalne, ewentualnie „ponowoczesne”, zmierzają do określenia nowoczesności biura przez zmianę struk-

²⁰ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997.

tur funkcjonalnych na działania procesowe. Istota procesowego myślenia i procesowego funkcjonowania biur polega na odejściu od koncentrowania się specjalistów i poszczególnych działów na realizacji swoich funkcji w organizacji i na przejściu do myślenia kategoriami całej organizacji. Uznaje się, że dotychczasowy sposób (funkcjonalny) powoduje na styku różnych działów, wydziałów, referatów itd. dezorganizację, konkurencję, brak jednolitej informacji, skomplikowany obieg dokumentów itp. Myślenie w kategoriach procesów polega na postrzeganiu działalności biura jako jednolitego układu, w którym miejsce każdego i rola są zmienne i wyznaczane przez działania operacyjne, które trzeba wykonywać, aby osiągnąć wyznaczony cel, czyli zadowolenie klienta (w tym wypadku członków organizacji lub wszystkich), a także wygrać z konkurencją. Procesowy sposób działania zwalnia od maksymalnego skupienia się na wykonawstwie wyznaczonych przez kierownictwo zadań, a koncentruje się na całości sprawy, na strategii procesowej. To trudne, zwłaszcza mentalnie. Kierownictwo musi w takim układzie traktować wszystkich pracowników jak partnerów, udostępniać każdemu potrzebną mu informację, a nie traktować ją jako atrybut władzy. Nie obejdzie się tu bez nowoczesności w sensie wykorzystania IT. Dominująca w układzie procesowym jest praca zbiorowa. Socjolog powiedziałby w takim momencie, że grupa musi się przeistoczyć w zespół. Jednocześnie wzrasta rola i odpowiedzialność tzw. właścicieli procesów²¹. Muszą oni pozbyć się mentalności typu: „mój dział i wydział”, „ja swoje zrobiłem”, „teraz niech się już inni martwią” oraz przekonać do takiego myślenia i działania podwładnych. Myślenie i działanie procesowe nie są łatwe, mają zburzyć bowiem w sposób dobrowolny, nieprzymuszony dotychczasowy sposób działania i funkcjonowania hierarchicznych struktur i swego rodzaju separatystyczne wygodnictwo.

Warto też pamiętać, że należy rozróżniać formalną strukturę organizacji od jej codziennej działalności. Formalna struktura to wzorzec zachowań, układy organizacyjne, wykaz działów i stanowisk oraz programy. To racjonalna podstawa teoretyczna wyznaczająca sposób działania oraz zamierzenia dotyczące ich koordynacji. Praktyka zaś zawsze ma charakter endemiczny i oznacza konieczność zastosowania w codziennych działaniach zrationalizowanych koncepcji wpływających z bezpośredniej skuteczności²².

Ryzykując uproszczenie, można powiedzieć, że kierowanie i funkcjonowanie procesowe to przede wszystkim zmiana świadomości, szerokie wykorzystanie wiedzy, informacji i doświadczenia oraz szerokie widzenie problemów.

²¹ Por. A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press@IT, Warszawa 2009.

²² J.W. Meyer, B. Rowan, *Organizacje zinstytucjonalizowane: struktura formalna jako mit i ceremonia*, w: *Współczesne teorie socjologiczne, op.cit.*, t. 1, s. 584.

Płaszczyzna organizacyjna

Nowoczesne organizacje, w szerokim tego słowa znaczeniu (czyli systemy i podsystemy), to przede wszystkim nowe struktury terytorialne oraz zróżnicowani kulturowo pracownicy przygotowani na ciągłe uczenie się i podnoszenie kwalifikacji w warunkach ciągłych zmian wewnętrznych i otoczenia. Struktury organizacyjne stają się coraz bardziej dynamiczne i niestabilne. Jest to kłopotliwe, ale to jedyna szansa przetrwania. Dąży się do zmniejszenia liczby szczebli organizacyjnych oraz uproszczenia procedur działania. Skuteczność organizacji określa się umiejętnością i efektywnością wdrażania swoich strategii w optymalnym czasie. Zmiany przyjmuje się jako *constans*. Nie ma w życiu społecznym nic, co by nie ulegało zmianie szybciej lub wolniej. Należy je więc przyjmować jako naturalny proces organizacyjny.

Organizacje to struktury i ludzie. W nowoczesnych organizacjach chodzi o maksymalne wykorzystanie zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego (to niezupełnie to samo). W nich tkwi źródło sukcesów, ale niejednakowe we wszystkich. Promuje się zatem ludzi najbardziej utalentowanych, kreatywnych na każdym szczeblu organizacyjnym, choć są z nimi kłopoty z powodu ich oryginalności i niestandardowych poczynań. Trzeba im dać więcej swobody i wolności. Standardy są potrzebne, ale nie są zwycięskie, nie są nawet konkurencyjne.

Na dwa wymienione elementy – kapitał i zasoby ludzkie – składają się umiejętności, wiedza, talenty, zdolność do uczenia się, inicjatywność oraz budowanie tożsamości organizacyjnej, zaangażowanie, wytworzona wspólnota postaw i inicjatywność. Największą wartością organizacji są ludzie, a nie kapitał martwy. Kiedyś organizacje chlubiły się imponującymi budowlami i siedzibami; dziś wynajmują swoje powierzchnie, preferując pracę zdalną. Chwaliły się liczbą pracowników, działów instytucji, instytutów. Dziś stosują outsourcing. Dawniej istniał łańcuch poleceń i kontroli i to była w znacznym stopniu praca kierownicza. Dziś wykorzystuje się najróżniejsze sposoby motywowania. Skostniałe, oficjalne struktury weberowskiego typu, czyli biurokrację, uzupełnia się, wykorzystując struktury nieformalne, do niedawna jeszcze źle widziane i krytykowane. Dziś nowoczesne organizacje budują akcjonariat i demokrację pracowniczą. W sensie organizacyjnym preferują endemiczność, a każda organizacja w ramach wielkich struktur jest zachęcana do własnych oryginalnych sposobów działania. Ideologię organizacyjną zastępuje się racjonalizacją odpowiadającą potrzebom społecznym.

Jeszcze inaczej, łącznie, jako praktykę, traktuje organizacyjną nowoczesność i współczesność guru nauk o zarządzaniu ludźmi Peter F. Drucker. W jednej ze swoich licznych książek, której tytuł nawiązuje do współczesności i nowoczesności: *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, sugeruje, że organizacja nowoczesna wy-

maga „systematycznego eksplorowania nowych obszarów działania i możliwości rozwoju” w celu:

- przyszłościowej orientacji w kształtowaniu polityki organizacji;
- systematycznych metod wychwytywania i antycypowania zmian;
- właściwych sposobów wprowadzania zmian w obrębie organizacji i poza nią;
- utrzymania zasad gwarantujących właściwą równowagę między zmianą a ciągłością działań²³.

Przestrzega także przed błędami, które w omawianym zakresie najczęściej popełniają organizacje. Nazywa je trzema pułapkami. Są nimi:

- szansa innowacyjna, która nie przystaje do ogólnych celów strategicznych organizacji. Podążanie za takimi okazjami rzadko przynosi sukces. Aby go zaś osiągnąć, trzeba wziąć pod uwagę przede wszystkim zmiany demograficzne, trendy w dystrybucji rozporządzalnego dochodu ludności, zmiany w sposobie definiowania wydajności z perspektywy samej organizacji lub jej klientów, globalną konkurencję, zmiany gospodarcze i polityczne;
- mylne utożsamianie innowacji z nowinkami. Innowacje tworzą wartość, a nowinka jedynie zaspokaja potrzebę rozrywki;
- mylenie ruchu z działaniem, czyli niepotrzebne reorganizacje²⁴.

Jako przykłady nowoczesności organizacyjnej w sensie strukturalno-metodologicznym w literaturze najczęściej wymienia się:

- organizacje uczące się (organizacje inteligentne);
- organizacje fraktalne;
- organizacje wirtualne, zwane także organizacjami sieciowymi.

Niejednokrotnie nowoczesność traktuje się jako wyłącznie świetlane perspektywy. Tymczasem tak nie jest i należy uwzględniać również zagrożenia, jakie niesie ze sobą. Nowoczesność w ogóle, w tym organizacyjna, poza niewątpliwymi pozytywnymi dała nam bombę atomową, nie przez wszystkich akceptowaną globalizację, zmiany klimatyczne, bezwzględną dominację banków, wielkie zróżnicowania majątkowe, obniżenie znaczenia związków zawodowych itd.

Model organizacji inteligentnych może spowodować podział pracujących na dwie grupy: uczących się i korzystających z przywilejów wiedzy oraz niedouczoną resztę. Ci, którzy będą mieć monopol na wiedzę, mogą też zapragnąć monopolu na władzę. Rynek pracy może zatem w przyszłości podzielić się na rządzących, którzy mają wiedzę, i „ciemnych” wykonawców. Bogata i ważna ukryta wiedza, o której dużo piszą japońscy naukowcy Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi w książce

²³ P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 88.

²⁴ *Ibidem*, s. 101.

*Kreowanie wiedzy w organizacji*²⁵, w dalszym ciągu pozostanie ukryta. Mamy zatem dążenie – być może niezupełnie uświadomione – do budowania nierówności społecznej, co automatycznie oznacza również nierówność ekonomiczną. Nigdy bowiem nie będzie tak, że wszyscy mieć będą jednakowo wysokie wykształcenie. Takie utopie już były i się nie sprawdziły.

Uwagi powyższe są nie tylko teoretyczne. Charles Handy w książce: *Wiek paradoksu* pisze: „Jak odkrył Komitet do spraw Edukacji Kongresu USA, mniej niż czterech młodych dorosłych na dziesięciu potrafi streścić wydarzenia opisane w gazecie. Tylko 25 młodych na 100 dorosłych potrafi skorzystać z rozkładu jazdy tak, aby w określonym czasie dostać się z jednego miejsca do drugiego. Tylko 10 proc. potrafi wybrać najtańszy produkt na podstawie informacji o cenie jednostkowej towaru”²⁶. Tak jest już w USA.

Rozpatrując przyszłość, należy stawiać liczne pytania, wyrażać wątpliwości. Może więc alternatywą dla znacznego zróżnicowania w wykształceniu i jego skutków jest obowiązkowa nauka dla wszystkich, włącznie z wyższym wykształceniem? A może na razie wystarczy dbać tylko o elementarny, ale przydatny poziom wiedzy?

Światowa tendencja pokazuje, że już dzisiaj znaczna część wyższych uczelni jest własnością potężnych koncernów lub są prywatnymi instytucjami, choć pod różnymi szyldami. Na przykład Motorola ma swój własny uniwersytet. Inne potężne ekonomicznie syndykaty łożą na utrzymanie nauki i uczelni. Czy w takiej sytuacji programy nauczania i uprawianie nauki w ogóle jest – jak to utrzymuje część naukowców – absolutnie obiektywna i bezstronna? Wykształcenie wielu ludzi, a może nawet wszystkich, będzie zatem takie – uogólniając sprawę – jakie ustalą w zaciszu gabinetów sponsorzy, tzn. kierownictwa bogatych organizacji, które wcale nie chcą zbiednieć i będą przeznaczać wiele środków, aby kreować obraz życia i stosunków społecznych, jaki jest dla nich wygodny.

Naomi Klein w książce *No logo* napisała: „Oczekiwania, że wielkie korporacje będą dla nas tworzyć standardy pracy i praw człowieka, oznacza rezygnację z najważniejszej zasady społeczeństwa obywatelskiego: że ludzie powinni się rządzić sami”²⁷. Oczywiście wszystko to będzie zakamuflowane pięknymi słowami o trosce, zrozumieniu społecznym itd. Poglądy inne, krytyczne, podobne do właśnie wygłaszanego, obrzucane będą anatema lub co najmniej przypnie im się łatkę „spiskowej teorii dziejów”, nieodpowiedzialnego fantazjowania itp. Autorka udowadnia indoktrynację wielkich i bogatych korporacji wspólnie ze współpracującymi z nimi politykami już w szkołach podstawowych i średnich²⁸.

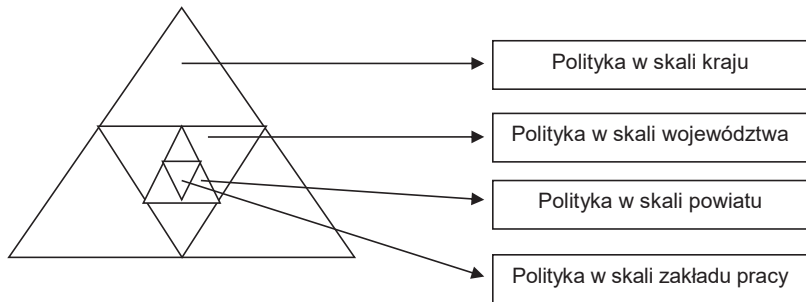
²⁵ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

²⁶ Ch. Handy, *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 190.

²⁷ N. Klein, *No logo*, Świat Literacki, Izabelin 2004, s. 457.

²⁸ *Ibidem*, s. 107 i n.

Podstawową cechą organizacji fraktalnych jest powtarzalność w mniejszej skali tych samych zjawisk i procesów, które zachodzą w większej skali. Zob. rys. 1.



Rys. 1. Fraktale w przedstawieniu geometrycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 24.

Oznacza to między innymi, że w skali przedsiębiorstwa powielać się będą (mogą) te same błędy w kierowaniu, które występują w skali powiatu, województwa, kraju. Na przykład brak troski o zdrowie obywateli-pracowników, lekceważenie statystycznych potrzeb ludzi-pracowników, nieuwzględnianie opinii różnych grup społecznych, nawet wielkich, masowe zwalnianie z pracy itd. Będą te same usprawiedliwienia, taki sam wymiar niesprawiedliwości społecznej, ta sama i taka sama administracyjna znieczulica. Organizacja fraktalna to niekoniecznie wierne odbicie. Są i funkcjonują przecież różne uwarunkowania lokalne. Rzecz dotyczy zatem raczej filozofii niż organizacji działania. Bogusz Mikuła zalicza do atrybutów organizacji fraktalnej witalność, dynamikę, samorestrukturyzację, samonawigowanie, samozarządzanie i samokierowanie, do atrybutów powiązań dynamicznych – system celów, system informacyjno-komunikacyjny, system ocen funkcjonowania fraktali²⁹.

Dodajmy, że władze zwierzchnie (wszystkie, bez wyjątku) nie lubią zbyt daleko idącej samodzielności podległych lub uzależnionych od nich struktur społeczno-gospodarczych, co jeszcze bardziej sprzyja powielaniu błędów. Należy to uznać za zagrożenie dla humanistycznego sposobu kierowania ludźmi.

Organizacje wirtualne czasami przyrównywane są do organizacji globalnej lub odczytywane jako organizacje sieciowe. Nie muszą mieć one i najczęściej nie mają oficjalnych struktur, a więc są poza kontrolą społeczną. Jak bowiem można kontrolować wirtualność, coś, co prawie nie istnieje materialnie, strukturalnie i organizacyjnie?

²⁹ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 25.

Taki stan rzeczy sprzyja powstawaniu mafijnych struktur kierowania. Nie tylko w jednej dziedzinie życia gospodarczego, na przykład w przypadkach monopoli międzynarodowych, ale w ogóle w obszarach ekonomiczno-społecznych lub inaczej: politycznych, czyli organizacyjnych. Pewne przejawy już mamy. Na przykład w Polsce nierozszyfrowana do końca „grupa trzymająca władzę” lub „układy”. Autobiograficzna książka Johna Perkinsa rozpoczyna się tak: „Ekonomiści od Brudnej Roboty (EBR-owcy) są wysoko opłacanymi profesjonalistami, którzy wyduszają z różnych krajów świata miliardy dolarów. Przekazują oni pieniądze pobierane z Banku Światowego, amerykańskiej Agencji Rozwoju Międzynarodowego oraz innych agencji międzynarodowej »pomocy ekonomicznej« do skarbców wielkich korporacji portfeli nielicznych bogatych rodzin dysponujących zasobami naturalnymi świata. Narzędziami ich pracy są fałszowane sprawozdania, oszustwa wyborcze, przekupstwa, wymuszania i morderstwa. Działają od czasów, kiedy powstało imperium, ale obecnie w dobie globalizacji, ich działalność przybrała nową, przerażającą skalę. Wiem, co mówię – sam byłem jednym z EBR-owców”³⁰. Książka dedykowana jest Jaime Roldósowi Aguilera, prezydentowi Ekwadoru i Omarowi Torrijosowi, prezydentowi Panamy, którzy ponieśli śmierć w wypadkach lotniczych. Śmierć nieprzypadkową, jak pisze autor. „Zostali uśmierceni, ponieważ przeciwstawili się bractwu szefów korporacji, banków i rządowych oficjeli dążących do stworzenia globalnego imperium”.

W większości opracowań poświęconych organizacjom wirtualnym czytamy, że podstawą ich funkcjonowania są sieci komunikacyjno-informatyczne. Taka sytuacja też niesie ze sobą określone, wymierne i realne zagrożenia, gdyż komunikacja i informacja mogą zostać zmonopolizowane przez niezidentyfikowane wirtualne organizacje i być wykorzystywane przez określone grupy ideologiczne lub ekonomiczne. Szczególnie w dobie wszechogarniających mediów. Specjaliści od tego zagadnienia mówią wprost o telearządzaniu, czyli wykorzystaniu telewizji do kształtowania postaw i zachowań ludzi. Jak to może wyglądać (jako *science fiction*) pisał już George Orwell książce pt. *Rok 1984*. Przypomnijmy pokrótce: obowiązkowo instalowane w domach telewizory podglądały mieszkańców i dyrygowały ich życiem. Dziś telewizory jeszcze nie podglądają, ale podsłuch można każdemu zainstalować, choć na razie jest to nielegalnie. Zupełnie legalnie chce o nas wiedzieć wszystko urząd statystyczny, łącznie z tym, czy jesteśmy stanu wolnego czy też nie, z kim zamieszkujemy lub czy byliśmy i na co chorzy, jak mamy wyposażone mieszkanie itd. To dane, które mają być zbierane nie dla czystej ciekawości, ale dla umożliwienia pewnym organizacjom sterowania naszym życiem i postępowaniem. Przekonywającym dowodem na nieokiełznaną chęć niektórych do sterowania spo-

³⁰ J. Perkins, *Hitman. Wyznania ekonomisty od brudnej roboty*, Studio Emka, Warszawa 2006.

łeczeństwem są zacięte walki o panowanie nad telewizją (i radiem) trwające między różnymi ugrupowaniami politycznymi. Okazuje się, że sama władza polityczna i ekonomiczna jest aktualnie niewystarczająca dla panowania. Trzeba owoładnąć środkami masowej komunikacji.

Kolejny element stanowiący zagrożenie to wynaturzenie globalizacji, a precyzyjniej rzecz nazywając: zarządzanie organizacjami o charakterze globalnym. Jako organizacje międzynarodowe mają swoje centrale w określonych krajach. Sposób zarządzania w krajach, gdzie zlokalizowane są filie, delegatury, oddziały wykonawcze, czyli w tzw. krajach goszczących, jest zazwyczaj autokratyczny, bezwzględny i wysoce eksploatorski, prawie neokolonialny, choć rzadko się używa tego słowa. Dowodzą tego między innymi ruchy anty- i alterglobalistyczne oraz niechęć niektórych krajów do innych, chcących różnymi drogami i sposobami narzucić swoją wolę całemu bez mała światu pod płaszczykiem niesienia demokracji, umocnienia praw człowieka, których sami nie przestrzegają itd. Ponieważ globalizacja sprzyja przede wszystkim państwom silnym ekonomicznie i militarnie, jej zwycięskiego pochodu, wraz z wadami, prawdopodobnie nie da się powstrzymać. W zbiorowym opracowaniu *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi* Tadeusz Listwan i Sylwia Stępczak³¹ pokazują liczne niedostatki kierowania ludźmi w firmach międzynarodowych zlokalizowanych w Europie. Jeśli przyjąć za realny dalszy rozwój firm globalnych, to niebezpieczeństwo odhumanizowania, czyli *stricte* imperialistycznego sposobu kierowania, będzie coraz większym zagrożeniem.

Nieodzownym atrybutem każdej organizacji aktualnie i w przyszłości jest sprawowanie władzy. Być może nie wpadlibyśmy na pomysł uznania jej za zagrożenie dla normalnego (sprawnego) funkcjonowania organizacji przyszłości, gdyby nie uwaga w książce Abrahama Masłowa *Motywacja i osobowość*³² o tym, że: „Zdrowi ludzie czują niechęć do posiadania władzy nad innymi ludźmi”. Aż strach pomyśleć, jaki z tego wypływa wniosek: chorzy ludzie będą nami zarządzać w coraz bardziej złożonym i skomplikowanym świecie. Czujemy się więc w obowiązku zaliczyć zjawisko zarządzania przez ludzi chorych do patologicznych zagrożeń działań przyszłości. Chociaż trudno się odegnać od myśli, że już dziś ma ono miejsce. Gwoli obiektywizmu trzeba wspomnieć, że A. Masłow uwzględnia także pozytywny wpływ, jaki wywierają na kierowanie, osoby odbiegające od przyjętych norm.

Podobnie niebezpieczne aspekty związane z kierowaniem organizacjami działającymi teraz i w przyszłości widzi Ralf Dahrendorf. O nowych grupach obejmujących władzę pisze tak: „Bardzo prędko slogany na temat nowych lepszych dni

³¹ *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, rozdz. 8 i 9.

³² A. Masłow, *Motywacja i osobowość*, PAX, Warszawa 1990, s. 381.

przeradzają się w usprawiedliwienie dla nowego reżimu terroru. Tak czy inaczej przychodzi nowy okres represji. Co wczoraj było zdradą stanu, dziś staje się prawem, co wczoraj było prawem, dziś jest przestępstwem”³³. W tej sytuacji autor ironicznie stwierdza, że tzw. władza ludu to po prostu nielogiczne pojęcie. Teraz i w przyszłości tym bardziej! Autentyczna demokracja może być jedynie zachowana w małych grupach.

W tym kontekście nie sposób nie podkreślić błędów w zarządzaniu władzą w organizacjach przyszłości w kategoriach politycznych, najogólniejszych. Wszystko wskazuje, iż oddziaływaniem na polityków coraz bardziej interesują się finansowi i ekonomiczni oligarchowie. Dziś niektóre konsorcja i banki dysponują już większymi kwotami niż dochód narodowy niejednego kraju. Hamish McRae³⁴ napisał, że może dojść – w wyniku dążenia do nieograniczonej prywatyzacji i pozbawienia państw ich dotychczasowych funkcji – m.in. do zarządzania podatkami i ich administrowaniem przez banki.

Banki jako organizacje są groźbą dla zdrowego zarządzania społeczeństwami. Są nienasycone, niemoralne i bezwzględne. A właściwie nie banki, ale ludzie nimi zarządzający. Dobitnie pokazały to działania w czasie kryzysu 2008 roku, który wywołały właśnie banki. Milionowe premie, jakie sobie w tym czasie wypłacano za *de facto* wywołanie kryzysu, są jednoznacznym świadectwem amoralności i hucpy. I były jeszcze za to banki dofinansowane. Interwencja prezydenta USA w sprawie nadmiernej wysokości wypłat i zarobków bankierów w ogóle obraz ten czyni bardzo wyrazistym.

Najgorsze w tym wszystkim jest to, że nie wyciągamy, my ludzie współcześni i nowocześni (?) lekcji z przeszłości. Twierdzi się, że głupi nie jest ten, kto popełnia błędy, bo popełnia je każdy, ale ten, kto nie wyciąga z nich wniosków. Przed niszczycielską lub co najmniej głęboko nieetyczną działalnością banków przestrzegał bardzo jednoznacznie były prezydent USA, Franklin D. Roosevelt w przemówieniu inauguracyjnym 4 marca 1933 roku. Mówił: „Przede wszystkim bierze się to stąd [kryzys w USA w latach 30. – W.S.], że przez swój upór i niekompetencję władcy giełdy i dóbr ludzkich zawiedli i choć przyznali się do porażki, to uchylili się od odpowiedzialności. Praktyki pozbawionych skrupułów spekulantów walutowych, odrzucone przez ludzkie serca i umysły, stanęły przed sądem opinii publicznej. Stojąc w obliczu załamania się systemu kredytowego, mieli do zaoferowania tylko pożyczanie większej ilości pieniędzy. Pozbawieni nęcących zysków, zachęcali ludzi do podążania za ich fałszywym przywództwem, uciekali się do nawoływań, płaczliwie błagając o przywrócenie poprzedniego stanu. Znają jedynie reguły pokolenia

³³ R. Dahrendorf, *Nowoczesny konflikt społeczny*, Czytelnik, Warszawa 1993, s. 21 i 22.

³⁴ H. McRae, *Świat w roku 2020...*, *op.cit.*, s. 281.

egoistów”³⁵. Nic do tego nie trzeba dodawać, nic ujmować, chyba żeby jeszcze raz wyrazić żal, że wniosków na dłuższą metę nie wyciągnięto.

Jolanta Szaban jako jedną z cech organizacji inteligentnej uznaje uniezależnienie się od bankowych kredytów i poleganiu na swoich zasobach. Swój pogląd nazywa bez zbędnej żenady „konserwatyżmem fiskalnym” – ale jakże rozsądnym. Nie wszystko, co jest nowe, jest postępowe.

Nagrodę Nobla z ekonomii w 2007 roku otrzymał azjatycki bankowiec za to, że nie stosuje złodziejskich oprocentowań kredytów. Za to, że nie stosuje chwytów z lombardu – nagroda Nobla. Cóż więcej dodawać o zagrożeniach przez bankowość?

W warunkach Polski widać kolejne niebezpieczeństwo zawłaszczania władzy absolutnej w zakładach pracy przez ich właścicieli; kimkolwiek by oni byli: spółką, jednoosobowymi właścicielami, joint venture. W Europie tzw. uzwiązkowienie, czyli stosunek członków związków zawodowych do liczby osób zatrudnionych, wynosi 40–78 proc. (im bogatszy kraj, tym uzwiązkowienie większe) i jest to gwarancją wysokiego poziomu życia i efektywnego współdziałania związkowców we współzarządzaniu zarówno w skali państwa, jak i poszczególnych przedsiębiorstw. Związki są po prostu silne. W Polsce uzwiązkowienie waha się w granicach 10 proc. Można postawić tezę, że niski poziom życia w Polsce, 2–3-krotnie niższy niż w większości krajów europejskich, jest uwarunkowany m.in. niskim uzwiązkowaniem. Jeśli związki zawodowe nie mają siły, to kto ujmie się za pracownikami, kto ich zorganizuje w masowym proteście przeciw wyzyskowi lub niskim płacom? Mamy prawdopodobnie najmniejszy stopień partycypacji pracowniczej w Europie i na razie nic nie zapowiada pozytywnej zmiany. Wręcz odwrotnie. W całej Europie powołuje się zgodnie z dyrektywą UE rady pracownicze w zakładach pracy, poczynając od 20 zatrudnionych pracowników, w Polsce – od 50. Oznacza to, że w absolutnie dominującej większości małych zakładów pracownicy nie będą mieli swojego przedstawicielstwa, bo związków zawodowych w nich nie ma. Takich małych zakładów pracy jest w Polsce w różnych okresach od 1,5 do 2,5 mln.

Kolejnym zagrożeniem dla zarządzania organizacjami przyszłości jest biurokracja, a w związku z tym i biurokratyzm. Notuje się nieokiełznany rozrost szeroko pojętej administracji.

Ostatnim czynnikiem (w tym opracowaniu), który wzbudza niepokój związany z przyszłością, to słabość kontroli społecznej i instytucjonalnej. W rozważaniach o zarządzaniu na pierwszym miejscu wymienia się zawsze planowanie, jako element ostatni, co nie znaczy najmniej ważny, lecz raczej podsumowujący działania kierownicze, występuje kontrola (wraz z jej wszystkimi odmianami).

³⁵ *Mowy, które zmieniły świat*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2007, s. 102–103.

Odpowiedzialność za działania każdej organizacji ponosi kierownictwo, czyli że w pierwszym rzędzie należy kontrolować wszelakie gremia kierowniczo-zarządcze. Warto przypomnieć, że działania kontrolne w stosunku do niektórych przedsiębiorstw pracodawców są wpisane jako jedna z podstawowych czynności związków zawodowych. Jeśli system kontroli nie przejdzie rewolucyjnej zmiany, to nastąpi diametralne zwyrodnienie demokracji polegające na tym, że mniejszość (rządzących) będzie bezwzględnie kontrolować każdy krok i działanie narodów, grup i jednostek. A my, społeczeństwo, jakie mamy możliwości kontrolowania? Kto wie, z kim się układają, według jakich reguł, jak wyglądają rzeczywiste finanse firm i różnych innych organizacji? Tego wszystkiego nie skontrolujemy, ponieważ działa ochrona danych osobowych, tajemnice zawodowe itp. kamuflaże przyodziane w literę prawa.

Płaszczyzna informatyczna (IT) jako prawie autarkiczny element kierowania i zarządzania

Przekonania bez sprawdzania istoty sprawy stają się wiarą. Wiara zaś (każda) zwalnia od myślenia. Tak też jest z wiarą w elektroniczne systemy informatyczne, w Internet. Miały one być kolejnym zbawieniem świata, a przynajmniej jego zarządzaniem. W sensie organizacyjnym również. Tak jak kiedyś rewolucja naukowo-techniczna, technokratyzm, Weberowska biurokracja itd. Tak się jednak nie stało. Anna Rakowska stwierdza, że wpływ Internetu na zarządzanie jest zauważalny, ale nie rewolucyjny. „Według menedżerów amerykańskich, którzy funkcjonują w gospodarce najbardziej rozwiniętej technologicznie, podstawy zarządzania są nadal solidnie oparte na tradycyjnych umiejętnościach, tradycyjnych czynnikach sukcesu. Technologie informatyczne przyczyniły się do tego, że musimy działać coraz szybciej, ale zasadnicze problemy związane z przywództwem w organizacjach są podobne do tych, z którymi spotykamy się od wielu lat”³⁶. Dalej czytamy: „Minął okres fascynacji e-rewolucją. Lata doświadczeń dostarczają nowych spostrzeżeń. Na przykład Roach, główny ekonomista banku inwestycyjnego Morgan Stanley, jest zdania, że wydatki na informatykę nie zawsze przynoszą przedsiębiorstwom spodziewane efekty. Twierdzi, że dzisiejsi pracownicy, a przede wszystkim pracownicy wiedzy, są tylko w niewielkim stopniu bardziej produktywni niż kilka lat temu, a laptopy i telefony komórkowe spowodowały przede wszystkim wydłużenie godzin pracy (to powinno być szczególnie interesujące dla działaczy związkowych). Nie bez znaczenia są też dodatkowe koszty związane z instalacją, utrzymaniem systemów, aktualizacją programów, a ostatnio związane z zabezpieczeniem syste-

³⁶ A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007, s. 21.

mu. W niektórych firmach awarie systemów powodują obniżenie produktywności o 20 proc.”³⁷. Wprowadzenie nawet najbardziej zaawansowanej techniki elektronicznej nie stało się panaceum na wszelkie dolegliwości strukturalne, zarządcze i organizacyjne. Miarą wszystkich rzeczy jest człowiek – tak uczył jeszcze w starożytności jeden z bardziej znanych cyników, Protagoras.

Są oczywiście plusy informatyzacji. Tu wyliczenie nie będzie trudne, ponieważ znaczna część mediów stosuje raczej metodę manipulacji lub propagandę niż opiera się na obiektywnych, a nie wybiórczych danych preferujących sukcesy e-informatyzacji. O materiał pozytywny jest więc dość łatwo. Oto niektóre pozytywy informatyzacji w organizacji i zarządzaniu:

- umożliwia szybkie podejmowanie decyzji i jeszcze szybsze jej przekazywanie (co może jednak zwiększać ryzyko popełnienia błędu);
- ułatwia szybkie dotarcie do pożądaných informacji;
- umożliwia (zwłaszcza przy współpracy na odległość) częstszą motywację do działań i właściwej pracy;
- umożliwia częstszą i bardziej bezpośrednią komunikację;
- pomija pośrednie szczeble kierownicze, czyli prowadzi do spłaszczenia struktur organizacyjnych;
- umożliwia oszczędności związane z archiwizacją;
- stwarza możliwość pracy zdalnej;
- stwarza możliwość ograniczenia powierzchni biurowych;
- stwarza możliwość uzyskania prawie natychmiastowej i szerokiej opinii o podejmowanych działaniach;
- likwiduje możliwości zniekształcania poleceń służbowych;
- stwarza możliwość szybkiego ujednoczenia dokumentacji;
- stwarza możliwość szybkiego reagowania, udzielania porad i odpowiedzi na pytania.

Bibliografia

Literatura

- Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press@IT, Warszawa 2009.
- Dahrendorf R., *Nowoczesny konflikt społeczny*, Czytelnik, Warszawa 1993.
- Dahrendorf R., *Nowoczesny konflikt społeczny. Esej o polityce wolności*, Czytelnik, Warszawa 1993.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.

³⁷ *Ibidem*, s. 33.

- Eisenstadt S.N., *Nowoczesność jako odrębna cywilizacja*, w: *Współczesne teorie socjologiczne*, wybór i opracowanie A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, t. 2.
- Giddens A., *Socjologia*, PWN, Warszawa 2005.
- Handy Ch., *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Klein N., *No logo*, Świat Literacki, Izabelin 2004.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, PTM, Warszawa 2004.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, PAX, Warszawa 1990.
- McRae H., *Świat w roku 2020: potęga, kultura i dobrobyt – wizja przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Meyer J.W., Rowan B., *Organizacje zinstytucjonalizowane: struktura formalna jako mit i ceremonia*, w: *Współczesne teorie socjologiczne*, wybór i opracowanie A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, t. 1.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Mowy, które zmieniły świat*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2007.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997.
- Perkins J., *Hitman. Wyznania ekonomisty od brudnej roboty*, Studio Emka, Warszawa 2006.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.
- Richta R., *Cywilizacja na rozdrożu*, Książka i Wiedza, Warszawa 1971.
- Szczeptański M.S., *Pokusy nowoczesności. Polskie dylematy rozwojowe*, AMP, Katowice 1992.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
- Sztompka P., *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.
- Toffler A., *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- Touraine A., *Rola podmiotu w społeczeństwach nowoczesnych*, w: *Współczesne teorie socjologiczne*, wybór i opracowanie A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, t. 2.
- Voisé W., *Początki nowożytnych nauk społecznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1962.
- Współczesne teorie socjologiczne*, wybór i opracowanie A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.

Netografia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Społ%^{cs}o%82ecze%C5%84stwo_nowoczesne, hasło: społeczeństwo nowoczesne.

Streszczenie

Autor omawia pojęcia nowoczesności i współczesności w kontekście zarządzania organizacją. Stwierdza, że powinny być rozpatrywane na kilku płaszczyznach: socjologicznej, psychologicznej, zarządzania (kierowania), *stricte* organizacyjnej oraz informatycznej.

Summary

The author discusses the concepts of modernity and contemporaneity in the context of organization management. It states that they should be considered on several levels: sociological, psychological, management (directing), strictly organizational and IT.

Słowa kluczowe

Nowoczesność, współczesność, zarządzanie organizacją.

Keywords

Modernity, contemporaneity, organization management.

Stanisław Krysiński

Michał Malinowski

TECHNIKI REKOMENDACYJNE WE WSPÓŁCZESNYM MARKETINGU

Wprowadzenie

Odwiedzając sklep, zarówno stacjonarny, jak i internetowy, nierzadko stajemy przed ogromnym zbiorem nieznanych nam produktów. Dla naszej świadomości mają one zbliżony wygląd i charakterystykę. Jak zatem rozwiązać problem decyzyjny i wybrać z tego zbioru właściwy produkt? Musimy zdawać sobie sprawę, że nasz wybór nie zawsze da wynik optymalny (radość obdarowanej osoby), a często będzie to tylko rozwiązanie dopuszczalne (prezent będzie spełniał cechy określone przez obdarowaną osobę). W sklepach stacjonarnych mamy możliwość poproszenia o pomoc (rekomendację) pracownika sklepu, w internetowych – możemy wysłać wiadomość elektroniczną z prośbą o poradę. Pomoc jest więc nieodzowna, tym bardziej, że każdego dnia tworzonych jest ponad 2,5 trylionów bajtów danych, co daje 1,7 MB danych co sekundę na każdą osobę na Ziemi¹. Naprzeciw tego typu problemom wychodzą działania marketingowe wzbogacone o techniki rekomendacyjne, które w ostatnim czasie rozwijają się bardzo dynamicznie. Związane jest to nie tylko z ekspansją Internetu jako nowoczesnego medium komunikacji marketingowej, ale także z coraz mniejszą skutecznością standardowych, wydawałoby się, że sprawdzonych rozwiązań².

Współczesny marketing

Jedna z definicji określa marketing jako działanie, zbiór zasad i procesów służących do tworzenia, komunikowania się, dostarczania i wymiany ofert, które mają wartość dla klientów, partnerów biznesowych i całego społeczeństwa³.

¹ J. Desjardins, *How much data is generated each day?*, <https://www.socialmediatoday.com/news/how-much-data-is-generated-every-minute-infographic-1/525692/>, dostęp: 28.07.2020 r.

² Brand Marketing, *Nowoczesny marketing – bądź odważny i odnieś sukces!*, <https://brand.ceo/nowoczesny-marketing-badz-odwazny-i-odnies-sukces/>, dostęp: 21.09.2020 r.

³ G.T. Gundlach, W.L. Wilkie, *The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2009, nr 28(2), s. 259–264.

Marketing należy rozumieć nie w sensie dokonywania sprzedaży, ale w znaczeniu zaspokajania potrzeb klientów⁴. W modelu marketingu MIX (4P) obszar marketingu jako całość tworzy zbiór czterech elementów⁵ (rys. 1). Marketing MIX jest definiowany jako zestaw narzędzi marketingowych, które firma wykorzystuje do realizacji celów marketingowych na rynku docelowym⁶ i jest to jeden z popularniejszych modeli nowoczesnego marketingu.



Rys. 1. Podstawowe elementy marketingu MIX (4P)

Źródło: opracowanie własne.

W dobie społeczeństwa informacyjnego, kształtowanego przez relacje międzyludzkie budowane w sieci Internet z wykorzystaniem mediów społecznościowych oraz urządzeń mobilnych, przedstawione pojęcia nabierają zupełnie nowego wymiaru i nowych znaczeń. Dla przykładu, dystrybucja do tej pory była utożsamiana z kanałami, jakimi produkt lub usługa docierają do klienta. Przez to pojęcie rozumiana była zarówno fizyczna lokalizacja sklepów lub punktów usługowych, jak i ułożenie produktów na półkach. Aktualnie w dobie handlu elektronicznego ważne stają się takie działania, jak pozycja sklepu internetowego w wynikach wyszukiwania Google, dostępne dla klienta różne metody płatności (karta kredytowa, elektroniczna portmonetka), wybór metod dostawy (InPost, Kurier, Poczta Polska, itd.) oraz zasady zwrotu produktu⁷. Co więcej, pojawia się zupełnie nowy rodzaj dystry-

⁴ P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall 2006.

⁵ W.J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill Education 1987.

⁶ P. Kotler, *Marketing Management*, Prentice Hall 1999.

⁷ *Marketing mix – co to takiego i jak to działa?*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-marketing-mix-cz-1>, dostęp: 21.09.2020 r.

bucji, tzw. dystrybucja cyfrowa. Wiąże się ona ściśle z produktami cyfrowymi, do których można zaliczyć gry komputerowe, pliki muzyczne, e-booki, filmy na żądanie, subskrypcje i kody dostępowe do serwisów WWW lub wirtualne przedmioty⁸.

Ponadto nastąpił nieproporcjonalny wzrost rynku usług osobistych, w tym rekreacji, edukacji i podróży. Zjawisko to w połączeniu ze zmianami demograficznymi wpływającymi w szczególności na gwałtowny rozwój rynku nastolatków i młodych dorosłych, migracją pracowników, wzrostem dochodu na mieszkańca oraz stale rosnącą mobilnością naszej populacji i rozwojem nowych technologii powoduje, że nie ma czegoś takiego jak stabilność klientów. Stan taki wymusza na producentach dóbr konsumpcyjnych, hurtownikach i sprzedawcach ciągłe doskonalenie się i rozwój zdolności adaptacyjnych do nowych potrzeb i rynków⁹.

Inną przestrzenią związaną z marketingiem, która ewoluje na przestrzeni czasu jest orientacja przedsiębiorstwa na rynek. Istnieje pięć różnych, konkurencyjnych koncepcji prowadzenia działań marketingowych¹⁰:

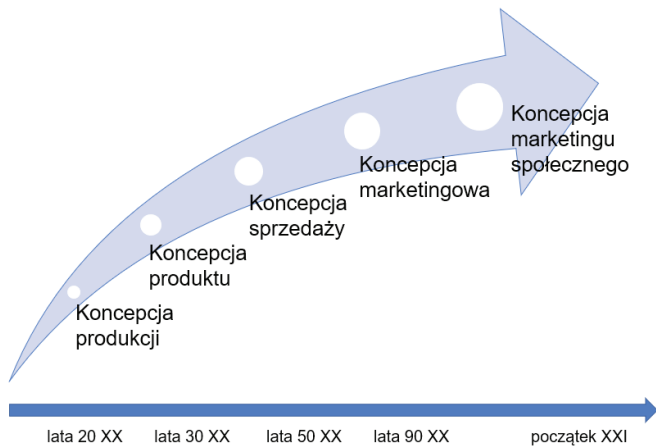
- 1) koncepcja produkcji – konsumenci faworyzują te produkty, które są szeroko dostępne i mają niską cenę. Firmy zorientowane na produkcję koncentrują się na osiągnięciu wysokiej wydajności produkcji oraz szerokiej dystrybucji;
- 2) koncepcja produktu – opiera się na założeniu, że konsumenci preferują te produkty, które dostarczają im najwyższą jakość, najlepsze cechy użytkowe lub cechy innowacyjne. Organizacje zorientowane na produkt koncentrują swe działania na wytworzeniu produktu o wyjątkowych cechach i ciągłym ich doskonaleniu;
- 3) koncepcja sprzedaży – opiera się na twierdzeniu, że klienci pozostawieni sami sobie nie kupią wystarczająco dużo produktów firmy. Organizacja musi więc podjąć agresywną sprzedaż i działania promocyjne;
- 4) koncepcja marketingowa – opiera się na założeniu, że klucz do osiągnięcia celów organizacji leży w określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej wydajny i skuteczny niż konkurenci;
- 5) koncepcja marketingu społecznego – w myśl tej koncepcji zadanie firmy polega na określeniu potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci, przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa.

⁸ R. Kruk, *Dystrybucja cyfrowa a tradycyjna. Skąd wyruszyliśmy i dokąd zmierzamy?*, <https://www.komputerswiat.pl/gamezilla/artykuly/dystrybucja-cyfrowa-a-tradycyjna-skad-wyruszyliśmy-i-dokad-zmierzamy/hmr5yxb>, dostęp: 21.09.2020 r.

⁹ BRAND24, *9 Thoughts About the Future of Marketing*, <https://brand24.com/blog/the-future-of-marketing/>, dostęp: 29.09.2020 r.

¹⁰ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg, Warszawa 1999.

Okresy historyczne, w których powstawały poszczególne koncepcje, zostały przedstawione na rys. 2.



Rys. 2. Koncepcje prowadzenia działań marketingowych

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą nowoczesnej koncepcji marketingu jest satysfakcja nabywców. Powodzenie każdego przedsiębiorcy zależy od zapewnienia satysfakcji jak największej grupie klientów. Klient, nabywając produkt, zarówno w celach konsumpcyjnych, jak i produkcyjnych, kupuje w istocie satysfakcję, co oznacza, że dokonuje wyboru spośród produktów konkurujących ze sobą rodzajem i ceną uzyskiwanej satysfakcji. Zatem najważniejszym celem przedsiębiorcy jest pozyskiwanie klientów przez zapewnienie im pełnej satysfakcji z nabywanych produktów.

Strategie marketingu

Dla skutecznego wykorzystania marketingu w swoich działaniach organizacja powinna opracować lub wykorzystać jedną ze strategii marketingowych. Strategia marketingowa oznacza zespół określonych działań i zasad postępowania, które firma musi spełnić, aby efektywnie prowadzić swoją działalność i osiągnąć maksymalizację zysku¹¹. Formułowanie strategii to proces decyzyjny, polegający na wytyczeniu najistotniejszych problemów oraz określeniu sposobów ich rozwiązań. Zakres przedmiotowy strategii marketingowych obejmuje¹²:

- ocenę sytuacji rynkowej;
- weryfikację rynku docelowego;

¹¹ P. Hingston, *Wielka księga marketingu*, Signum 1992.

¹² L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.

- badanie szans i zagrożeń;
- dokonanie wyboru instrumentów marketingowych.

Rynki, w szczególności funkcjonujące na nich organizacje, wypracowały wiele rodzajów strategii marketingu. Aktualnie do najbardziej popularnych strategii marketingowych zalicza się¹³:

- w obszarze B2B (ang. *business-to-business*):
 - marketing treści (*content marketing*);
 - marketing przychodzący (*inbound marketing*);
 - marketing mediów społecznościowych (*social media marketing*);
 - optymalizacja dla wyszukiwarek internetowych (SEO, *search engine optimization*);
 - marketing w wyszukiwarkach (*search engine marketing*);
 - ponowne reklamowanie (*retargeting*);
 - wydarzenia branżowe (*industry events*);
- w obszarze B2C (ang. *business-to-consumer*):
 - marketing wirusowy (*viral marketing*);
 - influencer marketing (*influencer marketing*);
 - płatne reklamy w mediach (*paid media advertising*);
 - marketing internetowy (*internet marketing*);
 - sprzedaż bezpośrednia (*direct selling*);
 - marketing w miejscu zakupu (POP, *point-of-purchase marketing*);
 - marketing konwersacyjny (*conversational marketing*);
 - marketing narracyjny (*storytelling*).

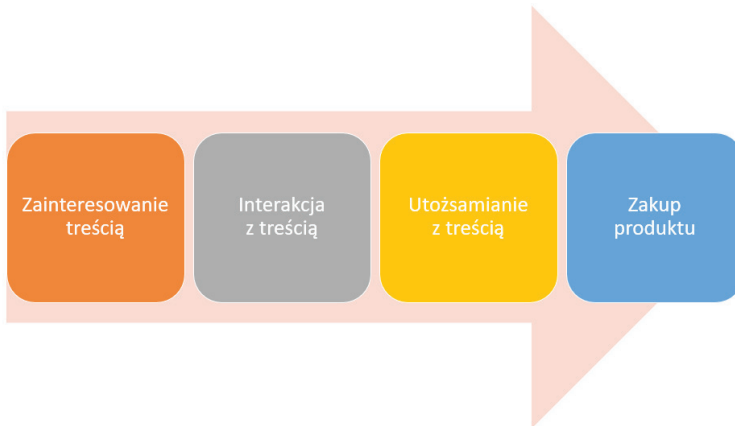
Na szczególną uwagę zasługują strategie opierające się na sieci Internet, w szczególności na mediach społecznościowych.

Marketing treści to strategia, której istotą jest pozyskanie potencjalnych klientów dzięki publikowaniu atrakcyjnych dla ścisłej grupy odbiorców przekazów. Jako forma marketingu ma za zadanie nawiązanie relacji z klientem przez zaangażowanie obu stron (interakcja).

Działania te mają na celu osiągnięcie wartości dodanej, której celem będzie wzbogacenie produktu (usługi) w oczach klienta¹⁴. Klient nie jest więc nakłaniany wprost do zakupu określonego produktu, zamiast tego znajduje treść, która jest formą historii dołączonej do wspomnianego produktu. Fazy koncepcji marketingu treści ilustruje rys. 3.

¹³ V. Woschnick, *Top 10 Most Effective Marketing Strategies*, <https://www.weidert.com/blog/top-10-most-effective-marketing-strategies>, dostęp: 30.09.2020 r.

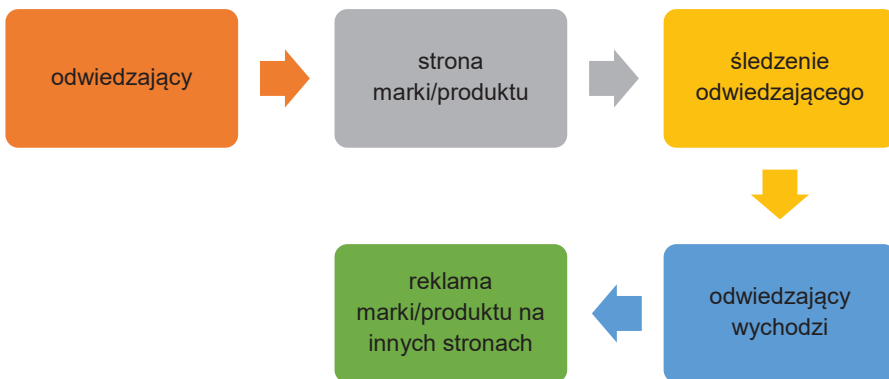
¹⁴ K. Turoń, M. Juzek, *Content marketing – koncepcja marketingu alternatywnego na przykładzie firm kurierskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, nr 87, s. 87–94.



Rys. 3. Fazy koncepcji marketingu treści

Źródło: opracowanie własne.

Ponowne reklamowanie to docieranie z przekazem reklamowym do klientów, którzy wcześniej wykazali zainteresowanie marką lub produktem (np. wchodząc na stronę internetową lub czytając opis produktu). Skutkuje to wyświetleniem przekazu reklamowego w innych miejscach (stronach), np. podczas czytania artykułów prasowych lub oglądania filmów w serwisie VOD¹⁵. Model funkcjonowania kampanii retargetingowej jest przedstawiony na rys. 4.



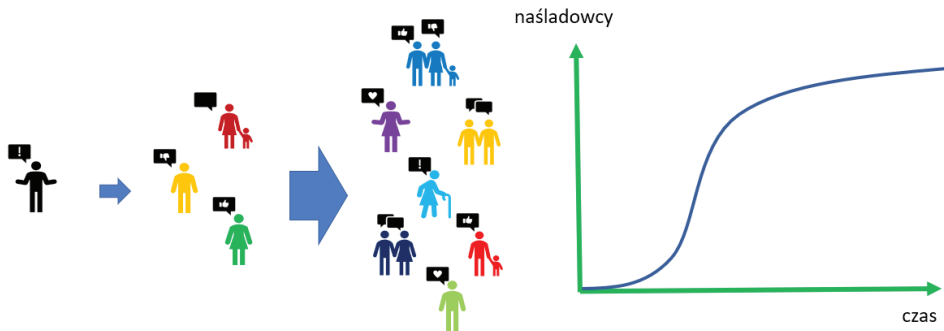
Rys. 4. Działanie kampanii retargetingowej

Źródło: opracowanie własne.

Marketing wirusowy to działania marketingowe polegające na zainicjowaniu sytuacji, w której potencjalni klienci sami między sobą rozpowszechniają informacje (dyfuzja informacji) dotyczące firmy, usługi lub produktu. Nie zawsze musi to

¹⁵ Słownik InTenSys, <https://sloownik.intensys.pl/definicja/retargeting/>, dostęp: 01.10.2020 r.

być konkretna informacja, może to być budowanie świadomości marki oraz jej pozycjonowanie lub wywoływanie pozytywnych skojarzeń z produktem albo usługą¹⁶. Określenie *viral marketing* zostało wykorzystane po raz pierwszy w 1997 roku, kiedy kampania reklamowa Hotmail doprowadziła do założenia kilkunastu milionów nowych kont mailowych. Kampania na raczkującym jeszcze wówczas rynku była oryginalna, przez co przyciągała nowych klientów. Wówczas nie spotykało się firmy, która informowała o swoim istnieniu przy okazji wysyłania wiadomości mailowych¹⁷. Rys. 5 prezentuje model i skalę rozprzestrzeniania (dyfuzji) informacji.



Rys. 5. Dyfuzja informacji w marketingu wirusowym

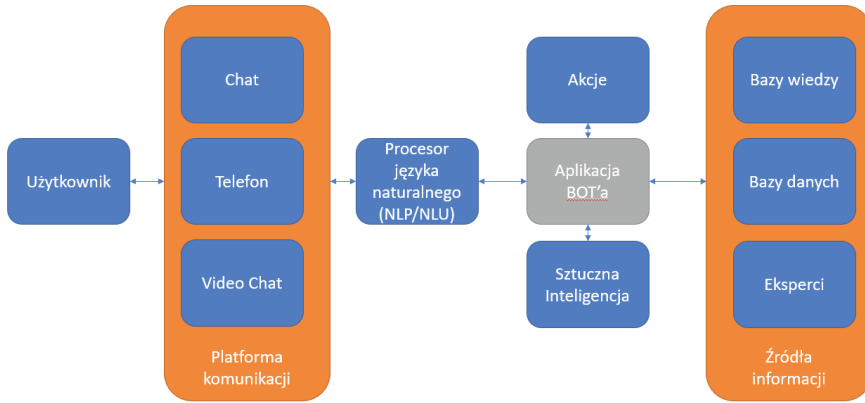
Źródło: opracowanie własne.

Marketing konwersacyjny to strategia marketingu zorientowana na informacje zwrotne, wykorzystywane przez firmy do zwiększania zaangażowania, budowania lojalności klientów, powiększania bazy klientów i ostatecznie zwiększania przychodów. Opiera się na zdroworozsądkowym rozumieniu klienta i jego potrzeb. Chęć uwzględnienia opinii w swojej strategii marketingowej i indywidualna komunikacja z klientem może pomóc w wyróżnieniu marki lub firmy, a także zachęcić potencjalnych klientów do zaangażowania się w produkt lub usługę¹⁸. Rozwój mediów społecznościowych i innych zautomatyzowanych narzędzi do czatowania lub botów otworzył nowe ścieżki komunikacji z klientami. W rezultacie marketing konwersacyjny nabrał zupełnie nowego znaczenia. W konsekwencji coraz więcej firm wykorzystuje media społecznościowe do prowadzenia kampanii konwersacyjnych. Elementy architektury systemu informatycznego bota ilustruje rys. 6.

¹⁶ Jak projektować reklamy w e-biznesie?, <https://prnews.pl/jak-projektowac-reklamy-w-e-biznesie-27681>, dostęp: 30.09.2020 r.

¹⁷ Marketing wirusowy – czym jest i co jest viral marketing?, <https://www.cstore.pl/blog/czym-jest-marketing-wirusowy/>, dostęp: 30.09.2020 r.

¹⁸ M. Galetto, *What is Conversational Marketing?*, <https://www.ngdata.com/what-is-conversational-marketing/>, dostęp: 30.09.2020 r.



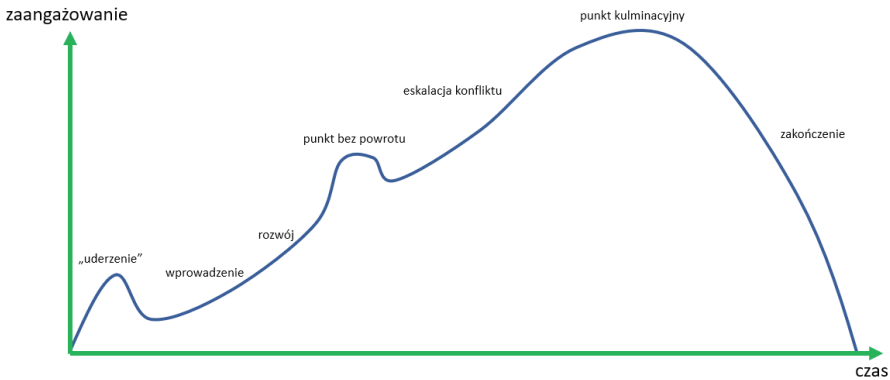
Rys. 6. Podstawowe elementy architektury systemu informatycznego bota
 Źródło: opracowanie własne.

Marketing narracyjny to proces nawiązywania kontaktu z klientem w pierwszej kolejności, a dopiero później sprzedaży produktu. Ta strategia marketingu jest sprzeczna z większością działań reklamowych i często bardziej przypomina program kreatywnego pisania niż strategię marketingową. Jednakże dzięki umiejętnej kreacji powstaje historia, która interesuje klienta, i dzięki temu organizacja zyskuje jego zaufanie. Ciekawie przedstawiona historia jest głównym celem, a produkt staje się intrygującym tłem. Klient nawiązuje emocjonalny związek z historią, a przekaz zyskuje na autentyczności. Co ciekawe, nawet jeśli klient jest świadomy, że historia jest wykorzystywana do ostatecznej sprzedaży czegoś, nadal jest bardziej skłonny do zakupu dzięki historii, którą poznał¹⁹. Sztukę storytellingu do perfekcji opanował charyzmatyczny Steve Jobs. To dzięki niemu pojawienie się na rynku każdego kolejnego produktu firmy Apple było prawdziwym wydarzeniem. Jobs tworzył wspaniałe opowieści o tym, czym jest Macintosh czy iPad, oraz jak potrafią one zmienić nasze życie²⁰. Modelowe budowanie zaangażowania odbiorców storytellingu przedstawia rys. 7. Model ten swój pierwowzór wywodzi z produkcji Hollywood.

Strategie marketingu to jedne z najważniejszych elementów budowania biznesu, dzięki nim organizacje wiedzą, w którym kierunku podążać oraz jakie efekty przynoszą wybrane działania. Pomimo szerokiego wachlarza zadań, jakie należy realizować w ramach wybranej strategii, nieprzerwanie trzeba pamiętać o przychodach i klientach, a w szczególności ich satysfakcji.

¹⁹ D. Shewan, *Storytelling: What It Is, What It Isn't, & How to Do it Right*, <https://www.wordstream.com/blog/ws/2014/09/03/storytelling-in-content-marketing>, dostęp: 01.10.2020 r.

²⁰ D. Truszkowska, *Storytelling – porywająca moc narracji*, <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/80/storytelling-w-content-marketingu-%E2%80%93-porywajaca-moc-narracji>, dostęp: 01.10.2020 r.



Rys. 7. Model narracji w ramach storytellingu

Źródło: opracowanie własne.

Obszar rekomendacji

W celu wdrażania nowoczesnych strategii marketingu w obszarze e-commerce niezbędne są nowoczesne techniki, do których zalicza się:

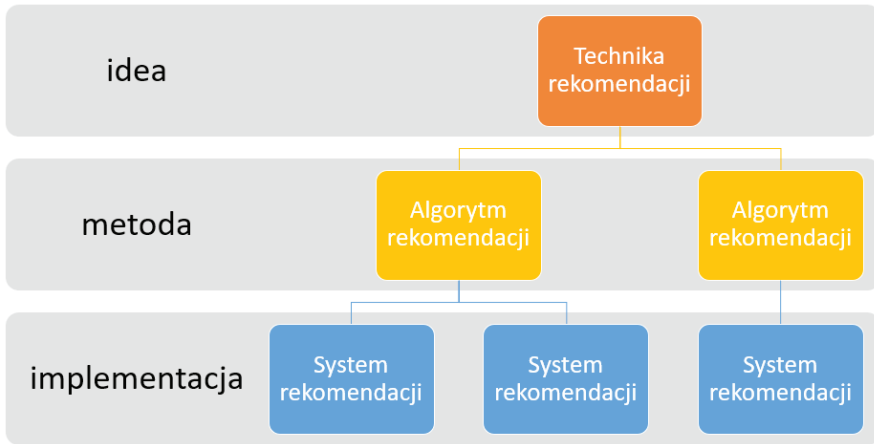
- opinie o produktach innych klientów;
- rankingi najlepiej sprzedających się produktów (bestsellery);
- informacje o nowościach, promocjach i rabatach;
- opinie w social mediach (Facebook, Instagram, Twitter);
- rozbudowane filtry wyszukiwania po atrybutach produktów (kolor, rozmiar itd.);
- fotorelacje w social mediach;
- tematyczne blogi.

Wszystkie te rozwiązania są stosunkowo proste w implementacji, a ich niedoskonałością jest fakt, że w niewielkim stopniu dopasowują się do indywidualnych potrzeb klienta. Efektywniejsze dla użytkowników nowoczesnych mediów okazują się rozwiązania oparte na obszarze rekomendacji.

Obszar rekomendacji rozpatrywany jest na trzech głównych płaszczyznach (rys. 8)²¹:

- 1) technik rekomendacji – w kontekście rozwoju metod analitycznych problematyki rekomendacji;
- 2) algorytmów rekomendacji – w kontekście opracowywania algorytmów opartych na technikach rekomendacji;
- 3) systemów rekomendacji – w kontekście budowy rozwiązań informatycznych wspierających procesy rekomendacji i wykorzystujących algorytmy.

²¹ L. Liu, *Summary of recommendation system development*, „Journal of Physics: Conference Series” 2019, April.



Rys 8. Hierarchia zależności między technikami, algorytmami a systemami rekomendacji

Źródło: opracowanie własne.

Systemy rekomendacji, często nazywane również systemami rekomendującymi, służą do oszacowania preferencji użytkowników dotyczących przedmiotów lub obiektów, których jeszcze nie widzieli. Systemy rekomendacji często używają danych wejściowych, takich jak preferencje użytkownika, cechy (atrybuty) przedmiotu (obiektu), historie przeszłych interakcji użytkowników z przedmiotami (obiektami), dane czasowe i dane przestrzenne²². Rekomendacje dostarczane przez tego typu systemy mają dwie różne formy:

- 1) przewidywanie ocen – w tym wypadku szacowana jest ocena użytkownika względem nowego przedmiotu. Prognoza opiera się na ocenach rozpatrywanych przedmiotów przez innych użytkowników dla zestawu. Przykładem przewidywania oceny jest prognoza, czy konkretnemu użytkownikowi spodoba się określony film w serwisie Netflix na podstawie historycznego zachowania innych użytkowników tego serwisu²³;
- 2) prognoza rankingu – szacowanie wyniku polega na utworzeniu listy rankingowej Top-N z N pozycjami dla konkretnego użytkownika. System ten może polecać np. 10 najlepszych książek do przeczytania, jeśli lubisz Harry’ego Pottera.

W rozwiązaniach e-commerce preferowane są systemy rekomendacji dające wyniki w postaci prognoz rankingowych, a nie przewidywanych ocen, ponie-

²² K.R.K. Bhaskar, D. Kundur, Y. Lawryshyn, *Implicit Feedback Deep Collaborative Filtering Product Recommendation System*, <https://arxiv.org/abs/2009.08950>, dostęp: 30.09.2020 r.

²³ P. Symeonidis, E. Tiakas, Y. Manolopoulou, *Product Recommendation and Rating Prediction based on Multi-modal Social Network*, Proceedings of the 2011 ACM Conference on Recommender Systems, RecSys 2011, October 23–27.

waż firmy bardziej chcą mieć listę oczekiwanych produktów zamiast ocen zbioru produktów²⁴.

Systemy rekomendacji można zdefiniować również jako programy, które próbują polecić najbardziej odpowiednie obiekty (produkty lub usługi) określonym użytkownikom (osobom lub firmom) przez przewidywanie zainteresowania użytkownika obiektem na podstawie powiązanych informacji o obiektach, użytkownikach i interakcjach między nimi²⁵.

Najważniejszą cechą systemu rekomendacji jest jego zdolność do przewidywania preferencji i zainteresowań użytkownika przez analizę jego zachowania lub zachowania innych użytkowników w celu wygenerowania spersonalizowanych wyników²⁶.

Techniki rekomendacji

W opracowaniach dotyczących obszaru rekomendacji wyróżnia się trzy główne typy technik²⁷:

- 1) *content based filtering methods* (filtrowanie z analizą zawartości);
- 2) *collaborative filtering (CF) based methods* (wspólna filtracja);
 - *memory-based*;
 - *model-based*;
- 3) *hybrid methods* (metody hybrydowe).

Ad 1. Algorytmy są konstruowane zgodnie z założeniem, że obiekty o podobnych funkcjach otrzymają podobne oceny od tego samego użytkownika. W konsekwencji systemy tego typu polecają obiekty, które są podobne do przedmiotów, którymi użytkownik wykazywał zainteresowanie w przeszłości. Podobieństwo obiektów jest obliczane na podstawie określonych atrybutów i z wykorzystaniem różnych metod²⁸. W podejściu tym, oprócz stworzenia profilu użytkownika, niezbędne jest stworzenie profilu dla każdego obiektu znajdującego się w bazie systemu. Taki profil, podobnie jak profil użytkownika, stanowi wektor w przestrzeni atrybutów. Następnym etapem jest wybranie tych produktów, których wektor atrybutów jest najbardziej podobny do wektora użytkownika. Obiekty te stanowią

²⁴ H. Steck, *Evaluation of recommendations: rating-prediction and ranking*, w: *RecSys '13: Proceedings of the 7th ACM conference on Recommender systems*, Association for Computing Machinery, New York 2013, s. 213–220.

²⁵ J. Bobadilla, F. Ortega, A. Hernando, A. Gutiérrez, *Recommender systems survey*, „Knowledge-Based Systems” 2013, nr 46, s. 109–132.

²⁶ P. Resnick, H.R. Varian, *Recommender systems*, „Communications of the ACM” 1997, nr 40(3), s. 56–58.

²⁷ F. Ricci, L. Rokach, B. Shapira, P.B. Kantor, *Recommender Systems Handbook*, Springer 2011.

²⁸ H. Li, F. Cai, Z. Liao, *Content-Based Filtering Recommendation Algorithm Using HMM*, w: 2012 Fourth International Conference on Computational and Information Sciences, 2012.

wówczas wynik rekomendacji²⁹. Na przykład, jeśli użytkownik pozytywnie ocenił film polskiego reżysera należący do gatunku komedii, system może nauczyć się polecać inne filmy z tego gatunku innych polskich reżyserów. Jako inny przykład mogą posłużyć popularne serwisy informacyjne (onet.pl, wp.pl, itd.), które dążą do rekomendowania artykułów o treści najbardziej podobnej do już przeczytanych artykułów.

Ad. 2. Idea tej techniki opiera się na założeniu, że jeśli dwóch użytkowników podejmowało w przeszłości podobne decyzje, to w przyszłości ich preferencje też będą zbieżne. Przykładem może być sklep z grami planszowymi, w którym dwaj użytkownicy wykazali zainteresowanie podobnymi grami, ale jeden z nich zainteresował się jeszcze innymi grami. W takiej sytuacji mechanizm wspólnej filtracji zarekomenduje te gry drugiemu użytkownikowi, zakładając, że i jemu przypadną one do gustu. W tej sytuacji system nie opiera swojego działania na atrybutach obiektów lub użytkowników, a jedynie na zachowaniu osób, których zainteresowania i preferencje zostały uznane za podobne³⁰. Jest to powszechnie stosowana technika w komercyjnych systemach rekomendujących. Oto kilka przykładów: Serwis Amazon stosuje podejście oparte na sąsiedztwie w swoich rekomendacjach dotyczących produktów. YouTube łączy statystyki odwiedzin z osobistą aktywnością użytkownika w serwisie, aby pokazać dodatkowe filmy do obejrzenia. Netflix stosuje analogiczne techniki w swoich rekomendacjach filmowych. Serwis eBay stosuje filtrowanie oparte na współpracy jako element swoich sugestii dotyczących zapytań. Tivo używa podobieństwa na podstawie korelacji, aby sugerować programy do obejrzenia. Yahoo! wykorzystuje podejście do rekomendacji utworów w odniesieniu do swoich własności muzycznych. Google stosuje liniowe połączenie filtrowania opartego na pamięci i modelu, aby wyświetlać dodatkowe historie, które użytkownik może przeczytać w powiązaniu produktów z wiadomościami³¹.

Mechanizmy rekomendacji oparte na wspólnej filtracji używają algorytmów, które dzielą się na dwie kategorie. Są to metody wykorzystujące pamięć (*memory-based*) oraz wykorzystujące model (*model-based*).

Metody wykorzystujące pamięć charakteryzują się tym, że do przeprowadzenia rekomendacji używają całej bazy danych serwisu. Zakładają one, że każdy użytkownik jest częścią grupy, dlatego używają metod statystycznych do znalezienia tzw. najbliższych sąsiadów, czyli grupy użytkowników o podobnych zaintere-

²⁹ R. Meteren, *Using Content-Based Filtering for Recommendation*, „Computer Science” 2020.

³⁰ M. Nilashi, K. Bagherifard, O. Ibrahim, H. Alizadeh, L.A. Nojeem, N. Roozegar, *Collaborative Filtering Recommender Systems*, „Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology” 2013, nr 5(16).

³¹ L. Wu, S. Shah, S. Choi, M. Tiwari, Ch. Posse, *The Browsemaps: Collaborative Filtering at LinkedIn*, Proceedings of the 6th Workshop on Recommender Systems and the Social Web(RSWeb 2014), collocated with ACM RecSys, 2014.

sowaniach. W pierwszym kroku mechanizm rekomendacji tego typu wyszukuje grupę najbliższych sąsiadów przez obliczenie wagi $w_{i,j}$, która określa podobieństwo lub korelację między dwoma użytkownikami: i oraz j . Następnie obliczana jest prognoza określająca, czy dany produkt może być polecony użytkownikowi w oparciu o jego najbliższych sąsiadów. Ostatnim krokiem jest wybór N obiektów najbardziej pasujących do użytkownika i przedstawienie ich w postaci rekomendacji³².

Obliczanie podobieństwa między użytkownikami, którzy ocenili te same produkty, bądź dodali takie same do ulubionych czy obserwowanych, jest kluczowym krokiem mechanizmu rekomendacji. Do tego celu może być użyta jedna z miar odległości podobieństwa obiektów³³, np.:

- odległość euklidesowa – najpopularniejszy typ odległości stanowiący naturalny element modeli świata rzeczywistego wywodzący się z twierdzenia Pitagorasa, obliczana według wzoru:

$$d(x_1, x_2) = \sqrt{\sum_{k=1}^n (x_{1k} - x_{2k})^2}$$

- odległość kosinusowa – podobieństwo dwóch obiektów reprezentuje kąt między dwoma wektorami przedstawiającymi cechy tych obiektów:

$$d(x_1, x_2) = 1 - K$$

gdzie: K – współczynnik podobieństwa (kosinus kąta między dwoma znormalizowanymi wektorami):

$$K = \frac{\sum_{k=1}^n x_{1k} x_{2k}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{1k}^2} \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{2k}^2}}$$

Obiekty są podobne, gdy wektory się pokrywają – wtedy kosinus kąta (podobieństwo) wynosi 1, odległość (niepodobieństwo) – 0. Obiekty są różne, gdy wektory są prostopadłe – wtedy kosinus kąta (podobieństwo) wynosi 0, odległość (niepodobieństwo) – wynosi 1³⁴.

Podstawą działania metod wykorzystujących model jest utworzenie modelu ocen użytkownika, będącego w stanie przewidzieć ocenę dotyczącą obiektów. Podczas tworzenia modelu wykorzystywane są techniki uczenia maszynowego na pod-

³² X. Su, T. Khoshgoftaar, *A Survey of Collaborative Filtering Techniques*, „Advances in Artificial Intelligence” 2009.

³³ L. Nguyen, A.A. Amer, *Advanced Cosine Measures for Collaborative Filtering*, https://www.researchgate.net/publication/336666193_Advanced_Cosine_Measures_for_Collaborative_Filtering, 2019.

³⁴ Statystyczne Oprogramowanie Obliczeniowe – PQStat, https://pqstat.pl/?mod_f=macpod, dostęp: 30.09.2020 r.

stawie danych treningowych³⁵. Jednym ze sposobów oszacowania rekomendacji obiektu dla danego użytkownika jest użycie klasyfikatora bayesowskiego, który jest najczęściej stosowany w systemach rekomendacyjnych. Stanowi on jedną z metod uczenia maszynowego określającą, do której z klas decyzyjnych należy przypisać nowy przypadek. W kontekście mechanizmów rekomendacji określane jest, jak bardzo wybrany obiekt jest odpowiedni dla danego użytkownika.

Proces budowania modelu może wykorzystywać także inne techniki uczenia maszynowego, lecz nie są one tak popularne jak klasyfikator bayesowski. W mechanizmach rekomendacji spotyka się jeszcze metodę reguł asocjacyjnych. Podejście to wykorzystuje algorytmy odkrywające reguły asocjacyjne między obiektami a użytkownikami. Znalezione asocjacje służą do określania siły powiązania między obiektem a danym użytkownikiem³⁶. W końcowym etapie zbierane są najsilniejsze asocjacje i prezentowane jako lista rekomendacji.

Przy stosowaniu tego mechanizmu nie występuje problem rzadkości danych i skalowalności, ponieważ jego implementacja jest dużo bardziej skomplikowana, niż w przypadku mechanizmu wykorzystującego pamięć.

Ad 3. Techniki hybrydowe wykorzystują właściwości obu opisanych podejść. Umożliwiają eliminowanie ich wad. W dużym stopniu wykorzystują profile użytkowników i opisy obiektów, aby znaleźć użytkowników o podobnych zainteresowaniach, a następnie wykorzystują filtrowania oparte na współpracy w celu prognozowania³⁷.

W oparciu o techniki, które funkcjonują i są rozwijane w sferze idei, opracowywane są algorytmy rekomendacji. W efekcie różne algorytmy mogą być opracowywane w oparciu o te same techniki i dawać te same wyniki. Istotnymi różnicami między nimi są czas realizacji oraz wielkość potrzebnych zasobów (moc procesora i pamięć). Docelowo bowiem algorytmy są implementowane z wykorzystaniem technik komputerowych w systemach rekomendacji, które wykorzystywane są w ramach rozwiązań e-commerce³⁸.

Od drugiej połowy ubiegłego wieku, w szczególności od momentu, kiedy Internet (wcześniej ArpaNet³⁹) przestał mieć zastosowanie tylko w obszarach militarnym i naukowym, a zaczął być wykorzystywany w obszarze ekonomii, rozrywki

³⁵ B. Sarwar, G. Karypis, J.A. Konstan, J. Riedl, *Item-Based Collaborative Filtering Recommendation Algorithms*, https://www.researchgate.net/publication/2369002_Item-based_Collaborative_Filtering_Recommendation_Algorithms, 2001.

³⁶ K. Miyahara, M. Pazzani, *Improvement of Collaborative Filtering with the Simple Bayesian Classifier*, „IPSI Journal” 2002, nr 43(11).

³⁷ Q. Li, B.M. Kim, Ch. S. Park, S.G. Kim, J.Y. Kim, *An approach for combining content-based and collaborative filters*, „Journal of Intelligent Information Systems” 2006, nr 27(1), s. 79–91.

³⁸ T.H. Cormen, C.E. Leiserson, R.L. Rivest, C. Stein, *Introduction to Algorithms*, The MIT Press 2001.

³⁹ M. Campbell-Kelly, D.D. Garcia-Swartz, *The History of the Internet: The Missing Narratives*, „Journal of Information Technology” 2013, nr 28(1), s. 18–33.

i kontaktów społecznych, nastąpił znaczący rozwój w obszarze algorytmów rekomendacji. Wybrane z nich zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Przegląd algorytmów rekomendacji opartych na typach technik rekomendacji

Technika	Collaborative Filtering Based Methods	
Algorytmy	User Based CF Item Based CF	
	Zalety	Wady
	Proste w implementacji Proste dodawanie danych Dobra skalowalność Brak potrzeby wiedzy o obiektach	Zależne od informacji zwrotnej Problem zimnego startu i małej liczby danych Ograniczenie skalowalności dla dużych zestawów danych
Technika	Collaborative Filtering Based Methods	
Algorytmy	Slope-one CF Matrix factorization	
	Zalety	Wady
	Dobre prognozowanie Dobra skalowalność	Kosztowne modele Utrata informacji w macierzy faktoryzacji
Technika	Hybrid Collaborative Filtering	
Algorytmy	Combination of memory based and model based	
	Zalety	Wady
	Dobre prognozowanie Funkcjonowanie przy małej liczbie danych	Duża złożoność Problemy w implementacji
Technika	Content Based Filtering	
Algorytmy	Content Based filtering algorithm using Hidden Markov Model	
	Zalety	Wady
	Brak problemu z małą liczbą danych i zimnym startem Personalizacja	Potrzeba bogatych opisów obiektów Wymaganie profili użytkowników
Technika	Hybrid Filtering	
Algorytmy	Combination of Collaborative and Content Based algorithm	
	Zalety	Wady
	Brak problemu z małą liczbą danych i zimnym startem	Problemy w implementacji

Źródło: P.V. Kulkarni, S. Rai, R. Kale, *Recommender System in eLearning: A Survey*, w: *Proceeding of International Conference on Computational Science and Applications*, Springer, Singapore 2020, s. 119–126.

Generalnie algorytmy rekomendacji są tak konstruowane, aby rozwiązywały zadanie wyszukania przedmiotów o jak największej wartości funkcji przydatności (satysfakcji) każdemu z klientów w jak najkrótszym czasie.

W zaimplementowanych w systemach rekomendacyjnych rozwiązaniach można wyróżnić trzy główne fazy:

- 1) gromadzenie informacji – w jej trakcie gromadzone są informacje o obiektach i użytkownikach. Ma to na celu wygenerowanie zbioru atrybutów. Docelowe rozwiązanie musi mieć jak najwięcej informacji na temat tych elementów, aby od początku udzielać rozsądnych rekomendacji. Część informacji jest statycznych, na przykład płeć, wiek lub dane geograficzne, część natomiast jest dynamicznych i wynika z wcześniejszych działań podejmowanych przez użytkownika w ramach systemu lub systemów zintegrowanych (np. wcześniejsze zakupy w sklepie online). Analogicznie można podzielić informacje związane z obiektem na statyczne (np. wielkość, kolor, rok produkcji) oraz dynamiczne (częstość zakupu, częstość oglądania lub aktualna promocja)⁴⁰;
- 2) uczenie się – na podstawie pozyskanych informacji budowane są modele zależności między obiektami względem siebie, użytkownikami względem siebie oraz między obiektami a użytkownikami. Modele te mogą mieć różne implementacje, np. list, macierzy lub grafów. Można również zastosować algorytmy uczące się, aby filtrować i wykorzystywać zebrane uprzednio informacje o użytkownikach i obiektach⁴¹;
- 3) przewidywanie – celem tej fazy jest analiza modeli uzyskanych w fazie uczenia się, a w konsekwencji dostarczenie zaleceń lub prognoz dla zebranych danych. Opracowane modele w fazie uczenia się dostarczają wzorców, które następnie stanowią dane wejściowe dla algorytmów rekomendacji, które jako wyniki swego działania zwracają określone rekomendacje.

Podsumowując, należy mieć na względzie, że każdy system rekomendacji do swojego prawidłowego działania potrzebuje danych. Im większa ich ilość i różnorodność, tym generalnie algorytmy wykorzystywane w ramach system będą skuteczniejsze.

⁴⁰ D.W. Oard, J. Kim, *Implicit feedback for recommender systems*, <https://cs.fit.edu/~pkc/apweb/related/oard-aaaiWS98.pdf>, 1998.

⁴¹ M.V. Kumar, P.N.V.S. Pavan Kumar, *A Study on Different Phases and Various Recommendation System Techniques*, „International Journal of Recent Technology and Engineering” 2019, nr 7(5C), s.38–41.

Miary rekomendacji

W celu porównywania skuteczności w zastosowaniach e-commerce różnych systemów rekomendacji wykorzystuje się różne miary, takie jak⁴²:

- współczynnik konwersji z rekomendacji – współczynnik konwersji osób, które kliknęły rekomendacje, w stosunku do tych, które były pod wpływem jej oddziaływania (np. widziały reklamę);
- GMV/1000 rekomendacji – jest to średni przychód na 1000 rekomendacji pochodzących od osób kupujących rekomendowane produkty;
- CTR (współczynnik klikalności) – to stosunek użytkowników, którzy kliknęli rekomendowany link, do łącznej liczby użytkowników, którzy przeglądali stronę, wiadomość e-mail lub reklamę zawierającą ten link;
- procent przychodów dzięki rekomendacjom – oznacza przychody z rekomendowanych produktów w stosunku do wszystkich przychodów;
- liczba obejranych produktów – liczba produktów wyświetlonych przez osoby, które aktywnie korzystają z rekomendacji podczas sesji. Im mniejsza wartość tej miary, tym lepiej, gdyż wskazuje na szybsze dopasowanie do potrzeb użytkownika.

Miary rekomendacji są bardzo skutecznym narzędziem umożliwiającym firmom dobór systemów odpowiadających ich celom biznesowym, w szczególności strategiom marketingowym.

Problemy rekomendacji

Podczas implementacji i produkcyjnego wdrażania systemów rekomendacji w zastosowaniach e-commerce należy uwzględnić następujące problemy związane z poszczególnymi rozwiązaniami:

- zimny start (*cold start*) – system nie ma odpowiednich informacji o użytkowniku lub obiekcie w celu wykonania rekomendacji. Taka sytuacja bardzo często ma miejsce podczas uruchomienia systemu⁴³;
- rzadkość (mała liczba) danych (*sparsity*) – problem, który pojawia się w wyniku braku wystarczającej liczby informacji, gdy istnieje tylko kilka danych dostępnych w bazie systemu dotyczących ocenianego obiektu lub użytkownika. Tego typu sytuacja zachodzi wówczas, gdy do bazy danych zostaje dodany nowy obiekt lub z systemu korzysta nowy użytkownik⁴⁴;

⁴² H. Gaspar, *10 Product Recommendation Techniques to Improve UX & Conversions*, <https://cxl.com/blog/product-recommendations/>, dostęp: 02.09.2020 r.

⁴³ R. Burke, *Hybrid Web Recommender Systems*, w: *The Adaptive Web*, Springer 2007, s. 377–408.

- skalowalność (*scalability*) – jest to problem generalnie związany z algorytmami i wynika z faktu, że wraz ze wzrostem liczby użytkowników i obiektów system rekomendacji potrzebuje więcej zasobów (pamięci, mocy obliczeniowej) do przetwarzania informacji i formułowania rekomendacji. Jest to szczególnie istotny problem w przypadku rozwiązań e-commerce, z których korzysta duża liczba użytkowników⁴⁵;
- synonimy (*synonyms*) – to tendencja do posiadania w bazie różnych nazw lub wpisów dla bardzo podobnych obiektów. Większość systemów rekomendujących ma trudności z powiązaniem tego typu obiektów i traktowania ich jako swego rodzaju zamienników⁴⁶.

Oprócz wymienionych jest również kilka ważnych czynników, które nie są bezpośrednio związane z aspektami informatyczno-technicznymi systemów rekomendacji, a mają bardzo duży wpływ na ich funkcjonowanie. Są to:

- różnorodność (*diversity*) – użytkownicy są bardziej zadowoleni z rekomendacji, gdy występuje większe zróżnicowanie wewnątrz list rekomendowanych obiektów, np. przedmioty od różnych producentów⁴⁷;
- wytrwałość rekomendowania (*recommender persistence*) – w niektórych sytuacjach skuteczniejsze jest ponowne pokazanie rekomendacji lub pozwolenie użytkownikom na ponowną ocenę pozycji niż pokazywanie nowych obiektów. Dzieje się tak na przykład dlatego, że użytkownicy mogą zignorować pozycje, gdy były wyświetlane po raz pierwszy lub nie mieli czasu na dokładne zapoznanie się z nią⁴⁸;
- prywatność (*privacy*) – użytkownicy często mają obawy, gdy muszą ujawniać informacje na swój temat (wiek, wykształcenie, płeć, zainteresowania itd.). Tworzenie profili użytkowników przy użyciu filtrowania opartego na współpracy może być problematyczne z punktu widzenia prywatności. W wielu krajach europejskich panuje silna kultura prywatności danych, a każda próba wprowadzenia dowolnego poziomu profilowania użytkownika może skutkować negatywną reakcją klienta⁴⁹;

⁴⁴ D.H. Park, H.K. Kim, I.Y. Choi, J.K. Kim, *A literature review and classification of recommender systems research*, „Expert Systems with Applications” 2012, nr 39 (11), s. 10059–10072.

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ F.O. Isinkaye, Y.O. Folajimi, B.A. Ojokoh, *Recommendation systems: Principles, methods and evaluation*, „Egyptian Informatics Journal” 2015, nr 16(13), s. 261–273.

⁴⁷ C.N. Ziegler, S.M. McNee, J. Konstan, G. Lausen, *Improving recommendation lists through topic diversification*, w: *WWW '05: Proceedings of the 14th international conference on World Wide Web*, New York 2005, s. 22–32.

⁴⁸ J. Beel, S. Langer, M. Genzmehr, A. Nürnberger, *Persistence in Recommender Systems: Giving the Same Recommendations to the Same Users Multiple Times*, w: *Research and Advanced Technology for Digital Libraries*, Springer 2013, s. 386–390.

- dane demograficzne użytkowników (*user demographics*) – dane demograficzne użytkowników (w szczególności wiek) mogą wpływać na to, czy są zadowoleni z rekomendacji⁵⁰;
- zaufanie (*trust*) – system rekomendujący ma niewielką wartość dla użytkownika, jeśli użytkownik mu nie ufa. Zaufanie można zbudować za pomocą systemu rekomendacji, wyjaśniając, w jaki sposób generuje rekomendacje i dlaczego poleca obiekt⁵¹;
- oznakowanie (*labelling*) – na zadowolenie użytkownika z rekomendacji może wpłynąć ich oznakowanie. Zbadano, że współczynnik klikalności CTR rekomendacji oznaczonych jako „sponsorowane” był niższy (CTR = 5,93%) niż CTR dla identycznych rekomendacji oznaczonych jako „bezpłatne” (CTR = 8,86%). Ponadto rekomendacje „bez etykiety” wypadły najlepiej (CTR = 9,87%)⁵².

Każdy z wymienionych problemów lub cech ma decydujące znaczenie dla efektywności działania systemu rekomendacyjnego, a w konsekwencji potencjalnych przychodów, jakie może generować większa liczba sprzedawanych dzięki niemu produktów.

Podsumowanie

Postęp techniczny sprawia, że mechanizmy rekomendacji stają się coraz bardziej zaawansowane, dokładniejsze i bardziej pomocne. Stanowią one rdzeń współczesnych strategii marketingowych i znajdują zastosowanie w większości dużych systemów e-commerce. Widać to w sklepach online, agencjach prasowych czy serwisach aukcyjnych, gdzie występują elementy podpisane jako: „zobacz także”, „produkty powiązane” czy „użytkownicy, którzy kupili ten produkt, kupili także...”, podpowiadając użytkownikom, które produkty są najbliższe ich zainteresowaniom czy potrzebom. Takie wykorzystanie personalizacji spowodowało, że 35 proc. dochodów serwisu Amazon pochodziło właśnie z takiego typu rekomendacji⁵³.

⁴⁹ P. Pu, L. Chen, R. Hu, *Evaluating recommender systems from the user's perspective: survey of the state of the art*, „User Modeling and User-Adapted Interaction” 2012, nr 22(4–5), s. 317–355.

⁵⁰ J. Beel, S. Langer, A. Nürnberger, M. Genzmehr, *The Impact of Demographics (Age and Gender) and Other User Characteristics on Evaluating Recommender Systems*, Conference: International Conference on Theory and Practice of Digital Libraries 2013.

⁵¹ M. Montaner, B. López, J. Lluís de la Rosa, *Developing trust in recommender agents*, The First International Joint Conference on Autonomous Agents & Multiagent Systems 2002.

⁵² J. Beel, S. Langer, M. Genzmehr, *Sponsored vs. Organic (Research Paper) Recommendations and the Impact of Labeling*, Conference: Proceedings of the 17th International Conference on Theory and Practice of Digital Libraries 2013.

⁵³ M. Marshall, *Aggregate Knowledge raises \$5M from Kleiner, on a roll*, <https://venturebeat.com/2006/12/10/aggregate-knowledge-raises-5m-from-kleiner-on-a-roll/>, dostęp: 9.11.2020 r.

Bibliografia

Literatura

- Beel J., Langer S., Genzmehr M., Nürnberger A., *Persistence in Recommender Systems: Giving the Same Recommendations to the Same Users Multiple Times*, w: *Research and Advanced Technology for Digital Libraries*, Springer 2013.
- Beel J., Langer S., Genzmehr M., Sponsored vs. Organic (Research Paper) Recommendations and the Impact of Labeling, *Proceedings of the 17th International Conference on Theory and Practice of Digital Libraries 2013*.
- Beel J., Langer S., Nürnberger A., Genzmehr M., *The Impact of Demographics (Age and Gender) and Other User Characteristics on Evaluating Recommender Systems*, *International Conference on Theory and Practice of Digital Libraries 2013*.
- Bhaskar K.R.K., Kundur D., Lawryshyn Y., *Implicit Feedback Deep Collaborative Filtering Product Recommendation System*, <https://arxiv.org/abs/2009.08950>.
- Bobadilla J., Ortega F., Hernando A., Gutiérrez A., *Recommender systems survey*, „Knowledge-Based Systems” 2013, nr 46.
- Burke R., *Hybrid Web Recommender Systems*, w: *The Adaptive Web*, Springer 2007.
- Campbell-Kelly M., Garcia-Swartz D.D., *The History of the Internet: The Missing Narratives*, „Journal of Information Technology” 2013, nr 28(1).
- Cormen T.H., Leiserson C.E., Rivest R.L., Stein C., *Introduction to Algorithms*, The MIT Press 2001.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Gundlach G.T., Wilkie W.L., *The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2009, nr 28(2).
- Hingston P., *Wielka księga marketingu*, Signum 1992.
- Isinkaye F.O., Folajimi Y.O., Ojokoh B.A., *Recommendation systems: Principles, methods and evaluation*, „Egyptian Informatics Journal” 2015, nr 16(13).
- Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall 1999.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg, Warszawa 1999.
- Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice Hall 2006.
- Kumar M.V., Kumar P.N.V.S.P., *A Study on Different Phases and Various Recommendation System Techniques*, „International Journal of Recent Technology and Engineering” 2019, nr 7(5C).
- Li H., Cai F., Liao Z., *Content-Based Filtering Recommendation Algorithm Using HMM*, w: *2012 Fourth International Conference on Computational and Information Sciences*, 2012.
- Li Q., Kim B.M., Park Ch.S., Kim S.G., Kim J.Y., *An approach for combining content-based and collaborative filters*, „Journal of Intelligent Information Systems” 2006, nr 27(1).
- Liu L., *Summary of recommendation system development*, „Journal of Physics: Conference Series” 2019, April.
- Meteren R., *Using Content-Based Filtering for Recommendation*, „Computer Science” 2020.
- Miyahara K., Pazzani M., *Improvement of Collaborative Filtering with the Simple Bayesian Classifier*, „IPSJ Journal” 2002, nr 43(11).
- Montaner M., López B., Rosa J.L. de la, *Developing trust in recommender agents*, *The First International Joint Conference on Autonomous Agents & Multiagent Systems 2002*.

- Nguyen L., Amer A.A., *Advanced Cosine Measures for Collaborative Filtering*, https://www.researchgate.net/publication/336666193_Advanced_Cosine_Measures_for_Collaborative_Filtering, 2019.
- Nilashi M., Bagherifard K., Ibrahim O., Alizadeh H., Nojeem L.A., Roozegar N., *Collaborative Filtering Recommender Systems*, „Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology” 2013, nr 5(16).
- Oard D.W., Kim J., *Implicit feedback for recommender systems*, <https://cs.fit.edu/~pkc/apweb/related/oard-aaaiWS98.pdf>, 1998.
- Park D.H., Kim H.K., Choi I.Y., Kim J.K., *A literature review and classification of recommender systems research*, „Expert Systems with Applications” 2012, nr 39 (11).
- Pu P., Chen L., Hu R., *Evaluating recommender systems from the user’s perspective: survey of the state of the art*, „User Modeling and User-Adapted Interaction” 2012, nr 22(4–5).
- Resnick P., Varian H.R., *Recommender systems*, „Communications of the ACM” 1997, nr 40(3).
- Ricci F., Rokach L., Shapira B., Kantor P.B., *Recommender Systems Handbook*, Springer 2011.
- Stanton W.J., *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill Education 1987.
- Steck H., *Evaluation of recommendations: rating-prediction and ranking*, w: *RecSys '13: Proceedings of the 7th ACM conference on Recommender systems*, Association for Computing Machinery, New York 2013.
- Su X., Khoshgoftaar T., *A Survey of Collaborative Filtering Techniques*, „Advances in Artificial Intelligence” 2009.
- Symeonidis P., Tiakas E., Manolopoulou Y., *Product Recommendation and Rating Prediction based on Multi-modal Social Network*, Conference: Proceedings of the 2011 ACM Conference on Recommender Systems, RecSys 2011, October 23–27.
- Turoń K., Juzek M., *Content marketing – koncepcja marketingu alternatywnego na przykładzie firm kurierskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, nr 87.
- Wu L., Shah S., Choi S., Tiwari M., Posse Ch., *The Browsemaps: Collaborative Filtering at LinkedIn*, Proceedings of the 6th Workshop on Recommender Systems and the Social Web(RSWeb 2014), collocated with ACM RecSys, 2014.
- Ziegler C.N., McNeer S.M., Konstan J., Lausen G., *Improving recommendation lists through topic diversification*, w: *WWW '05: Proceedings of the 14th international conference on World Wide Web*, New York 2005.

Netografia

- Brand Marketing, *Nowoczesny marketing – bądź odważny i odnieś sukces!*, <https://brand.ceo/nowoczesny-marketing-badz-odwazny-i-odniesc-sukces/>.
- BRAND24, *9 Thoughts About the Future of Marketing*, <https://brand24.com/blog/the-future-of-marketing/>.
- Desjardins J., *How much data is generated each day?*, <https://www.socialmediatoday.com/news/how-much-data-is-generated-every-minute-infographic-1/525692/>.
- Galetto M., *What is Conversational Marketing?*, <https://www.ngdata.com/what-is-conversational-marketing/>.
- Gaspar H., *10 Product Recommendation Techniques to Improve UX & Conversions*, <https://cxl.com/blog/product-recommendations/>.
- Jak projektować reklamy w e-biznesie?*, <https://prnews.pl/jak-projektowac-reklamy-w-e-biznesie-27681>.
- Kruk R., *Dystrybucja cyfrowa a tradycyjna. Skąd wyruszyliśmy i dokąd zmierzamy?*, <https://www.komputerswiat.pl/gamezilla/artykuly/dystrybucja-cyfrowa-a-tradycyjna-skad-wyruszyliśmy-i-dokad-zmierzamy/hmr5yxb>.

- Marketing mix – co to takiego i jak to działa?*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-marketing-mix-cz-1>.
- Marketing wirusowy – czym jest i co jest viral marketing?*, <https://www.cstore.pl/blog/czym-jest-marketing-wirusowy/>.
- Marshall M., *Aggregate Knowledge raises \$5M from Kleiner, on a roll*, <https://venturebeat.com/2006/12/10/aggregate-knowledge-raises-5m-from-kleiner-on-a-roll/>.
- Sarwar B., Karypis G., Konstan J.A., Riedl J., *Item-Based Collaborative Filtering Recommendation Algorithms*, https://www.researchgate.net/publication/2369002_Item-based_Collaborative_Filtering_Recommendation_Algorithms, 2001.
- Shewan D., *Storytelling: What It Is, What It Isn't, & How to Do it Right*, <https://www.wordstream.com/blog/ws/2014/09/03/storytelling-in-content-marketing>.
- Słownik InTenSys, <https://sloownik.intensys.pl/definicja/retargeting/>.
- Statystyczne Oprogramowanie Obliczeniowe – PQStat, https://pqstat.pl/?mod_f=macpod.
- Truskowska D., *Storytelling – porywająca moc narracji*, <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/80/storytelling-w-content-marketingu-%E2%80%93-porywajaca-moc-narracji>.
- Woschnick V., *Top 10 Most Effective Marketing Strategies*, <https://www.weidert.com/blog/top-10-most-effective-marketing-strategies>.

Streszczenie

Artykuł zawiera przegląd współczesnych zagadnień z obszaru marketingu, w szczególności jednego z narzędzi go wspierających, czyli obszaru rekomendacji. Ze względu na szybki rozwój Internetu, zarówno w skali geograficznej, jak i w związku z wykorzystywaniem jego możliwości w codziennym życiu, powstają i gromadzone są ogromne ilości danych. Nie ma możliwości analizy takiego zbioru danych tradycyjnymi metodami, co sprawia, że niezbędne staje się poszukiwanie i stosowanie nowocześniejszych metod. Takich właśnie metod dostarcza między innymi obszar rekomendacji. Pierwsza część artykułu prezentuje spojrzenie na współczesny marketing, w dalszej kolejności zajmuje się obszarem rekomendacji i jego podstawowymi elementami. Ostatnia część ma wymiar praktyczny i dotyczy implementacji i funkcjonowania systemów rekomendacyjnych w rozwiązaniach e-commerce.

Summary

This study provides an overview of contemporary marketing issues, in particular one of its auxiliary tools, such as the area of recommendations. Due to the huge development of the Internet, both in terms of geography and its using possibilities in everyday life, huge amounts of data are collected. It is not possible to analyze such a data set with traditional methods, that's why it makes necessary to search for and use more modern methods. Such methods are provided by recommendation area. The first part of the article presents a look at contemporary marketing, then

introduces the area of recommendations and its basic elements. The last part has a practical dimension and is related to issues arising from the implementation and operation of recommendation systems in e-commerce solutions.

Słowa kluczowe

Obszar rekomendacji, marketing, e-commerce.

Keywords

Area of recommendations, marketing, e-commerce.

Stanisław Krysiński – gen. dyw. dr inż., prof. Uczelni Techniczno-Handlowej im.

Heleny Chodkowskiej w Warszawie, ORCID: 0000-0001-8017-872X.

Michał Malinowski – płk mgr inż., Wojskowa Akademia Techniczna im. J. Dąbrowskiego w Warszawie, ORCID: 0000-0003-1295-6862.

Tomasz Szemraj
Urszula Wojtaszczyk

UŻYCIE BRONI JĄDROWEJ W ŚWIETLE MIĘDZYNARODOWEGO PRAWA HUMANITARNEGO

Wydarzeniem, które poruszyło świat i naruszyło międzynarodowe prawo humanitarne, było użycie broni jądrowej w konflikcie zbrojnym przeciwko ludności cywilnej 6 sierpnia 1945 roku. Stany Zjednoczone zrzuciły wtedy bombę atomową zwaną „Little Boy” z samolotu B-29¹ na japońskie miasto Hiroszimę. Szacuje się, że w wyniku eksplozji bomby w krótkim czasie śmierć poniosło 30 proc. populacji miasta, liczącego 245 tys. ludzi, a kolejne 30 proc. doznało poważnych obrażeń. Zginęli cywile, zniszczone zostały szpitale i inne budynki ochrony zdrowia². Broń atomowa została użyta przez Stany Zjednoczone po raz drugi 9 sierpnia, kiedy zbombardowano miasto Nagasaki. Bomba zwana „Fat Man” była o wiele silniejsza niż pierwsza³, ale nie spowodowała większych strat w ludziach niż zrzucona na Hiroszimę.

Użycie bomb jądrowych w Hiroszimie i Nagasaki było pogwałceniem międzynarodowego prawa humanitarne. Złamane zostały postanowienia I konwencji genewskiej, a także IV konwencji haskiej dotyczącej praw i zwyczajów wojny lądowej⁴. Naruszony został art. 23 – zakazujący użycia broni zadającej zbyteczne cierpienie, art. 25 – zakazujący bombardowania bezbronnych wsi i miast, a także art. 27 – zakazujący bombardowania obiektów kulturalnych, religijnych czy ochrony zdrowia. Wydarzenia w Japonii „otworzyły dyskusję na temat legalności posługiwania się taką bronią oraz potencjalnych skutków wybuchu konfliktu atomowego. Dwubiegunowy podział świata i groźba wybuchu kolejnej wojny światowej skutecznie zahamowały opracowanie traktatu, który wprost zapobiegałby użyciu broni jądrowej, koncentrując się wyłącznie na problematyce jej proliferacji oraz kwestii

¹ Lot samolotu B-29 o pseudonimie „Enola Gay” trwał około pięciu godzin i odbył się bez zakłóceń. Lecił na wysokości 7800 m, przez co był niewidoczny z ziemi. Jego dowódcą był płk Paul W. Tibbets.

² U.S. Strategic Bombing Survey, *The Effects of the Atomic Bombings of Hiroshima and Nagasaki*, Chairman's Office, 19 June 1946, s. 3–6.

³ Atomic Heritage Foundation, <https://www.atomicheritage.org/history/little-boy-and-fat-man>, dostęp: 07.01.2019 r.

⁴ Dz.U. z 1927 r. Nr 21, poz. 161.

nadania określonych ram wyścigowi zbrojeń”⁵. Niezbędne stało się więc poszerzenie międzynarodowego prawa humanitarne o aspekty związane z użyciem broni nuklearnej. Międzynarodowe konwencje, układy i traktaty ograniczają proliferację i wykorzystywanie broni atomowej.

Pierwszym dokumentem wprowadzającym restrykcje na broń nuklearną był Układ o zakazie prób broni nuklearnej w atmosferze, w przestrzeni kosmicznej i pod wodą sporządzony w Moskwie 5 sierpnia 1963 roku⁶. Głównym jego celem było „osiągnięcie porozumienia w sprawie powszechnego i całkowitego rozbrojenia pod ścisłą kontrolą międzynarodową [...], położyć kres zakazaniu środowiska, otaczającego człowieka, substancjami radioaktywnymi” (preambuła). Układ ten zakazuje każdemu z jego uczestników dokonywania jakichkolwiek próbnych eksplozji broni nuklearnej i innych jej podobnych w jakimkolwiek miejscu znajdującym się pod jego jurysdykcją lub kontrolą, tj. „atmosferze, poza jej granicami, włącznie z przestrzenią kosmiczną, pod wodą, włącznie z wodami terytorialnymi i pełnym morzem” (art. 1 lit. a), a także w jakimkolwiek innym środowisku „jeśli tego rodzaju eksplozja powoduje przedostawanie się opadów radioaktywnych poza zasięg granic terytorialnych państwa, pod którego jurysdykcją lub kontrolą dokonuje się takiej eksplozji” (art. 1 lit. b). Wynika z tego, że testowanie broni masowego rażenia jest niedopuszczalne nawet poza lądem, ponieważ powoduje poważne konsekwencje dla środowiska, w którym żyje człowiek, przez co może doprowadzić do zaburzenia jego egzystencji i spowodować zbyteczne cierpienie. Głównie dotyczy to promieniowania rozprzestrzeniającego się po eksplozji bomby, które ma charakter długotrwały i często obejmuje bardzo duże obszary, a ludzie znajdujący się pod jego wpływem nie są w stanie tego zauważyć i nie zdają sobie sprawy z tego, że zostali napromieniowani⁷.

Kolejnym aktem prawa międzynarodowego był Układ o nierozprzestrzenianiu broni jądrowej sporządzony w Moskwie, Waszyngtonie i Londynie 1 lipca 1968 roku⁸. Ustanowiono w nim zakaz rozprzestrzeniania broni jądrowej przez państwa ją posiadające oraz zakaz jej posiadania przez państwa nienuklearne. Układ ten ograniczał jakiekolwiek działania między państwami atomowymi i nieatomowymi, mające na celu zwiększenie liczby miejsc, gdzie może ona się znajdować.

Układ o zakazie umieszczania broni jądrowej i innych rodzajów broni masowej zagłady na dnie mórz i oceanów oraz w jego podłożu sporządzony w Lon-

⁵ *Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych*, Z. Falkowski, M. Marcinko (red.), Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2014, s. 252.

⁶ Dz.U. z 1963 r. Nr 52, poz. 288.

⁷ J. Kubowski, *Broń jądrowa: fizyka, budowa, działanie, skutki*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom, Warszawa 2003, s. 55.

⁸ Dz.U. z 1970 r. Nr 8, poz. 60.

dynie, Moskwie i Waszyngtonie 11 lutego 1971 roku⁹ wskazywał, że państwa nie mogą instalować i umieszczać na dnie mórz i oceanów oraz w jego podłożu, poza granicą zewnętrzną strefy dna morskiego broni jądrowej, a także konstrukcji, wyrzutni oraz innych urządzeń, które służą przechowywaniu czy używaniu tej broni (art. 1 ust. 1); zobowiązania nie dotyczą jednak państwa nadbrzeżnego ani dna morskiego położonego pod jego wodami terytorialnymi (art. 1 ust. 2). Państwa-strony mają prawo kontroli działalności innego państwa-strony prowadzonej na dnie mórz i oceanów oraz w jego podłożu, ale nie mogą przeszkadzać w tej działalności (art. 3). Nieproliferację broni masowego rażenia można uznać za krok w kierunku całkowitego rozbrojenia i zakazu jej posiadania.

Dla bezpieczeństwa ludzi oraz ochrony przed skażeniem środowiska państwa zaczęły tworzyć strefy bezatomowe, czyli takie, gdzie obowiązuje zakaz posiadania broni nuklearnej, jej magazynowania i stosowania, poddane międzynarodowej kontroli przestrzegania tego zakazu. Zawarto pięć traktatów w tej sprawie, dotyczących: Ameryki Łacińskiej i na Karaibów (Tlatelolco, 1968), południowego Pacyfiku (Rarotonga, 1986), południowo-wschodniej Azji (Bangkok, 1997), Afryki (Pelindaba, 2009) i Azji Środkowej (Semipałatyńsk, 2009)¹⁰. Układ z Tlatelolco doprowadził do powstania Organizacji do Spraw Zakazu Broni Jądrowych w Ameryce Łacińskiej, który jest jednym z systemów kontroli pokojowego wykorzystania energii atomowej. W układzie zostały zawarte zobowiązania w zakresie wyłącznie pokojowego wykorzystywania znajdujących się pod jurysdykcją tego układu materiałów i instalacji jądrowych oraz proliferacji technologii jądrowej¹¹. Został ratyfikowany przez mocarstwa atomowe, co wpłynęło na możliwość efektywnego realizowania postanowień. Skierowany został również do państw, które nie są stronami układu. Wszystkie państwa zobowiązane są do przestrzegania statusu Ameryki Łacińskiej jako strefy denuklearnej¹². Zauważyć trzeba, że istnieje tu całkowity zakaz broni nuklearnej, a energia atomowa może istnieć jedynie w technologiach jądrowych związanych z rozwojem cywilizacji i stosowanych w słusznych celach. Na Antarktydzie także ustanowiono strefę bezatomową¹³: „zabrania się wszelkich wybuchów jądrowych na Antarktyce oraz usuwania w tym rejonie odpadów promieniotwórczych” (art. 5 ust. 1), ale nie uregulowano kwestii posiadania broni jądrowej. Nie można pominąć tego, że strefami bezatomowymi, zgodnie z poszczególnymi

⁹ Dz.U. z 1972 r. Nr 44, poz. 275, załącznik.

¹⁰ Z. Lachowski, *Nuklearne rozbrojenie i nieproliferacja: geneza, stan i perspektywy*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2012, nr 22, s. 80.

¹¹ G.H. Espiell, *Układ o zakazie broni jądrowych w Ameryce Łacińskiej, sytuacja aktualna i perspektywy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1981, nr 43, s. 59–64.

¹² *Ibidem*, s. 60–61.

¹³ Układ w sprawie Antarktyki, podpisany w Waszyngtonie 1 grudnia 1959 r., Dz.U. z 1961 r. Nr 46, poz. 237, załącznik.

układami o zakazach prób jądrowych, są również dna mórz i oceanów oraz przestrzeń powietrzna i kosmiczna. Normy dotyczące ochrony środowiska naturalnego przed skażeniem bronią jądrową zostały zawarte w Konwencji z 18 maja 1977 roku o zakazie używania technicznych środków oddziaływania na środowisko w celach militarnych lub innych wrogich celach¹⁴ oraz Protokole dodatkowym I do konwencji genewskich z 1977 roku¹⁵ (art. 35 ust. 3 i art. 55)¹⁶.

Kwestia legalności użycia oraz zagrożenia bronią jądrową została zbadana i opiniowana przez Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości (ICJ) w związku ze zgłoszeniem tego problemu przez Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych w grudniu 1994 roku. Przedstawił on swoje stanowisko 8 lipca 1996 roku¹⁷. Według Trybunału: „Międzynarodowe prawo zwyczajowe i międzynarodowe prawo traktatowe nie zawiera żadnego zakazu groźby czy użycia broni nuklearnej [...]. Nie istnieje także żadna zasada prawa międzynarodowego powodująca legalność groźby czy użycia broni jądrowej” (pkt 52). Zauważył on także, że groźba czy użycie broni jądrowej wobec innego państwa narusza art. 2 ust. 4 Karty Narodów Zjednoczonych, chyba że było to działanie w samoobronie (pkt 38). Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości nie był w stanie ostatecznie rozstrzygnąć w świetle prawa międzynarodowego legalności groźby lub użycia broni jądrowej w nadzwyczajnych okolicznościach podczas samoobrony przez państwo, którego istnienie i suwerenność są zagrożone (pkt 97). Co istotne jednak, Trybunał jednogłośnie orzekł, że „groźba lub użycie broni jądrowej powinny być zgodne z wymaganiami prawa międzynarodowego mającego zastosowanie w konfliktach zbrojnych, szczególnie zaś z normami i zasadami międzynarodowego prawa humanitarnego”. Opinia ta oznacza więc, że zasady dotyczące metod prowadzenia wojny oraz ogólne zasady dotyczące użycia broni mają zastosowanie do broni jądrowej¹⁸. Nie można zignorować wpływu Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości na międzynarodowe prawo humanitarne. Opinia tej instytucji pokazuje również, jak wiele kwestii jest niesprecyzowanych czy w ogóle nieujętych w prawie międzynarodowym. Temat broni jądrowej budzi wiele kontrowersji pod względem legalności jej posiadania, a w szczególności stosowania.

Analizując źródła międzynarodowego prawa humanitarnego, warto podkreślić, że „wciąż brak jest konwencji międzynarodowej, która w wyraźny sposób zakazy-

¹⁴ Dz.U. z 1978 r. Nr 31, poz. 132, załącznik.

¹⁵ Dz.U. z 1992 r. Nr 41, poz. 175.

¹⁶ *Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych*, K. Lankosz (red.), Wyd. WSOSP, Dęblin 2006, s. 148–149.

¹⁷ International Court Of Justice, *Legality of the Threat or Use of Nuclear Weapons (Advisory Opinion)*, I.C.J Reports 1996.

¹⁸ *Międzynarodowe prawo humanitarne...*, K. Lankosz (red.), *op.cit.*, s. 137.

wałaby posługiwania się bronią jądrową¹⁹. Dotyczy to broni jądrowej samej w sobie, ponieważ skutki jej użycia już podlegają pod prawo humanitarne. Nie można wobec tego zignorować klauzuli Martensa, zawartej w preambule do IV konwencji haskiej, która nakazuje, by w przypadkach, które nie podlegają pod obowiązujące przepisy, stosować zasady prawa narodów, zasady humanitarności i wymagania społeczne²⁰. Międzynarodowe prawo humanitarne zakazuje korzystania z broni zadającej zbyteczne cierpienie, a broń nuklearna właśnie taka jest; zakazuje stosowania broni mającej wpływ na środowisko naturalne; zakazuje atakowania ludności cywilnej oraz niszczenia budynków o charakterze kulturalnym, religijnym i ochrony zdrowia. Stosowanie broni nuklearnej łamie zbyt wiele przepisów międzynarodowego prawa humanitarnego, ponieważ – jak powszechnie wiadomo – jej użycie powoduje śmierć i zniszczenia w miejscu eksplozji na dość dużym obszarze, na dodatek nie jest w stanie objąć tylko celów wojskowych, a więc niszczy wszystko, co obejmuje obszar eksplozji.

Próbnym krokiem w stronę nieprolifracji broni jądrowej był Traktat o całkowitym zakazie prób z bronią jądrową z 24 września 1996 roku²¹. „Zmierza on do wprowadzenia całkowitego zakazu próbnych eksplozji jądrowych, niezależnie od środowiska, w którym miałyby to nastąpić, na całym terytorium podlegającym jurysdykcji danego państwa-strony”²². Dokument ten jednak nie uzyskał statusu wiążącego aktu prawa międzynarodowego, ponieważ nie został ratyfikowany przez wymaganą liczbę państw. W 2017 roku ONZ przedstawiła na konferencji w Nowym Jorku projekt traktatu o całkowitym zakazie broni jądrowej²³, zgodnie z którym każde państwo-strona pod żadnym pozorem nie mogłoby „rozвивać, testować, produkować, wytwarzać, nabywać, posiadać lub składować broni nuklearnej czy innych jądrowych środków wybuchowych” (art. 1). ONZ podjęła negocjacje w sprawie wypracowania środka prowadzącego do eliminacji tej broni, ale tak jak poprzedni traktat również ten nie wszedł w życie. Wywnioskować z tego można, że państwa nuklearne nadal chcą mieć możliwość posiadania i testowania broni jądrowej, a więc daje im to możliwość rozwoju technologicznego. Nie ma pewności, czy państwa te nie będą chciały użyć broni atomowej w konflikcie zbrojnym, o czym świadczy ich niechęć do podpisania i ratyfikowania traktatów.

Poszerzenie międzynarodowego prawa humanitarnego konfliktów zbrojnych o kwestie związane z bronią masowego rażenia, jaką jest broń nuklearna, było niezbędnym ruchem. Humanitaryzacja wojen i konfliktów zbrojnych jest fundamentem

¹⁹ *Ibidem*, s. 135.

²⁰ *Ibidem*, s. 121.

²¹ *Międzynarodowe prawo humanitarne...*, Z. Falkowski, M. Marcinko (red.), *op.cit.*, s. 253.

²² *Ibidem*.

²³ Treaty on the prohibition of nuclear weapons, https://treaties.un.org/doc/Treaties/2017/07/20170707%2003-42%20PM/Ch_XXVI_9.pdf, dostęp: 10.01.2019 r.

bardziej ludzkiego świata, pozbawionego brutalności i zbytecznego cierpienia. Używanie broni atomowej na przestrzeni ostatniego stulecia pokazało, dlaczego powinna być zakazana lub ograniczona. W świetle międzynarodowego prawa naruszała ona zbyt wiele przepisów, zwłaszcza dotyczących ochrony ludności cywilnej i obiektów niemilitarnych. Nadal jednak brakuje w nim sprecyzowanych przepisów odnoszących się do korzystania z broni jądrowej, poza tymi, które dotyczą zasad humanitaryzmu, a więc odnoszą się do skutków użycia tej broni. Jedynym słusznym zastosowaniem energii jądrowej są cele naukowe oraz takie, które przyniosą korzyści, nie szkodząc ludziom i środowisku naturalnemu. Międzynarodowe prawo humanitarne na bieżąco powinno być rozwijane i aktualizowane²⁴, tak by broń jądrowa nigdy nie została użyta dla osiągnięcia celów militarnych.

Bibliografia

Akty prawne

- Konwencja dotycząca praw i zwyczajów wojny lądowej, Dz.U. z 1927 r. Nr 21, poz. 161.
- Konwencja z 18 maja 1977 r. o zakazie używania technicznych środków oddziaływania na środowisko w celach militarnych lub innych wrogich celach, Dz.U. z 1978 r. Nr 31, poz. 132.
- Protokół dodatkowy I do konwencji genewskich z 1977 r., Dz.U. z 1992 r. Nr 41, poz. 175.
- Układ w sprawie Antarktyki, podpisany w Waszyngtonie 1 grudnia 1959 r., Dz.U. z 1961 r. Nr 46, poz. 237.
- Układ o nierozprzestrzenianiu broni jądrowej sporządzony w Moskwie, Waszyngtonie i Londynie 1 lipca 1968 r., Dz.U. z 1970 r. Nr 8, poz. 60.
- Układ o zakazie umieszczania broni jądrowej i innych rodzajów broni masowej zagłady na dnie mórz i oceanów oraz w jego podłożu sporządzony w Londynie, Moskwie i Waszyngtonie 11 lutego 1971 r., Dz.U. z 1972 r. Nr 44, poz. 275.
- Układ o zakazie prób broni nuklearnej w atmosferze, w przestrzeni kosmicznej i pod wodą sporządzony w Moskwie 5 sierpnia 1963 r., Dz.U. z 1963 r. Nr 52, poz. 288.

Literatura

- Espiell G.H., *Układ o zakazie broni jądrowych w Ameryce Łacińskiej, sytuacja aktualna i perspektywy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1981, nr 43.
- Kubowski J., *Broń jądrowa: fizyka, budowa, działanie, skutki*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom, Warszawa 2003.
- Lachowski Z., *Nuklearne rozbrojenie i nieprolifracja: geneza, stan i perspektywy*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2012, nr 22.
- Lavoyer J.P., *International Humanitarian Law: Should It Be Reaffirmed, Clarified or Developed?*, <https://www.icrc.org/eng/assets/files/other/lavoyer-01-05-04.pdf>.

²⁴ J.P. Lavoyer, *International Humanitarian Law: Should It Be Reaffirmed, Clarified or Developed?*, <https://www.icrc.org/eng/assets/files/other/lavoyer-01-05-04.pdf>, dostęp: 11.01.2019 r., s. 23–24.

Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych, K. Lankosz (red.), Wyd. WSOSP, Dęblin 2006.

Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych, Z. Falkowski, M. Marcinko (red.), Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2014.

Dokumenty

International Court Of Justice, *Legality of the Threat or Use of Nuclear Weapons (Advisory Opinion)*, I.C.J Reports 1996.

U.S. Strategic Bombing Survey, *The Effects of the Atomic Bombings of Hiroshima and Nagasaki*, Chairman's Office, 19 June 1946.

Netografia

Atomic Heritage Foundation, <https://www.atomicheritage.org/history/little-boy-and-fat-man>.

Treaty on the prohibition of nuclear weapons, https://treaties.un.org/doc/Treaties/2017/07/20170707%2003-42%20PM/Ch_XXVI_9.pdf.

Streszczenie

Autorzy omawiają legalność groźby użycia lub użycia broni jądrowej w konfliktach zbrojnych w świetle międzynarodowego prawa humanitarnego. Użycie tej broni jest zabronione z powodu naruszenia w wyniku tego działania wielu przepisów. Nie jest jednak oczywiste, czy broń jądrową można wykorzystać do samoobrony. Należy podkreślić, że Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości wydał opinię na temat użycia broni jądrowej w konfliktach zbrojnych. Pewne jest, że skutki użycia broni jądrowej stanowią pogwałcenie przepisów związanych z ochroną środowiska, zasadą proporcjonalności, zasadą humanitaryzmu lub zasadą różnicowania ze względu na skalę efektu użycia broni.

Summary

Authors have taken up the problem of application of International Humanitarian Law in legality aspect of threat of use or use of nuclear weapon in armed conflicts. The use of nuclear weapons is prohibited due to the violation of many laws. However, it is not obvious whether nuclear weapons can be used for self-defense. It should be pointed out that the International Court of Justice has given an opinion on the use of nuclear weapons in armed conflicts. It is certain that the effects of nuclear weapons are in violation of provisions related to environmental protection, the principle of proportionality, the principle of humanitarianism or the principle of differentiation, due to the scale of its usage effect.

Słowa kluczowe

Międzynarodowe prawo humanitarne, broń jądrowa, Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości, konflikty zbrojne, proliferacja.

Keywords

International humanitarian law, nuclear weapon, International Court of Justice, armed conflicts, proliferation.

Tomasz Szemraj, Urszula Wojtaszczyk – Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie, Koło Naukowe Securitas et Defensio.