

Przegląd Polsko-Polonijny  
17/2023

Półrocznik

***P*olonia  
*JOURNAL***

Semiannual

Bielsko-Biała, 2023

Rada Wydawnicza:

Jerzy Dec – redaktor naczelny

Elżbieta Jaszczurowska – konsultant i tłumacz języka angielskiego

Michał Śleziak – asystent wydawniczy

Marzena Naglik – sekretarz, asystent wydawcy

Tomasz Sekunda – layout i skład ([www.wydawnictwoscriptum.pl](http://www.wydawnictwoscriptum.pl))

Wojciech Kaute – redaktor naukowy

Rada Naukowa:

Janina Falkowska (Bielsko-Biała, Polska) – przewodniczący Rady Naukowej,

Anny Atanassova (Błagojewrad, Bułgaria), Ewa Borkowska (Gliwice, Polska),

Elżbieta Chrzanowska-Kluczevska (Kraków, Polska), Jolanta Chwastyk-Kowalczyk (Kielce, Polska),

Anzor Devadze (Batumi, Gruzja), John Anthony Dee (Melbourne, Australia),

Francisco Fernández Adarve (Granada, Hiszpania), Keiki Fujita (Tokio, Japonia),

Suren Gevorgyan (Erywań, Armenia), Roger Gilabert Guerrero (Barcelona, Hiszpania),

Lubomir Hampl (Katowice, Polska), Marek Jabłoński (Chorzów, Polska),

Czesław Karkowski (Nowy York, USA), Iwona Klóska (Bielsko-Biała, Polska),

Vyara Kyurova (Błagojewrad, Bułgaria), Elżbieta Mańczak-Wohlfeld (Kraków, Polska),

Wacław Osadnik (Edmonton, Kanada), Yurij Pachkovskyy (Lwów, Ukraina),

Danuta Piątkowska (Nowy York, USA), Wiesława Piątkowska-Stepaniak (Opole, Polska),

Sabina Sanetra-Półgrabi (Kraków, Polska), Eva Sikorova (Karwina, Czechy),

Gabriele Simoncini (Rzym, Włochy), Ewa Stachura (Bielsko-Biała, Polska),

Monika Štrbova (Nitra, Słowacja), Marek S. Szczepański (Katowice, Polska),

Marek Szczerbiński (Gorzów Wielkopolski, Polska), Wojciech Werpachowski (Warszawa, Polska)

Redakcja tomu: prof. dr hab. Wojciech Kaute

Projekt okładki: Katarzyna Kośmider

Koncepcja okładki: Jerzy Dec

Ilustracja na okładce: „Poland Country Flag Turning Page” autorstwa gubh83/fotolia

Czasopismo recenzowane

Wydawca:

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna

ul. gen. Wł. Sikorskiego 4,

43-300 Bielsko-Biała,

tel. 33 81 65 170

e-mail: [wseh@wseh.pl](mailto:wseh@wseh.pl)

ISSN: 2083-3121

© Copyright by Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, Bielsko-Biała 2023

## SPIS TREŚCI / CONTENT

Od redakcji	5
From the Editor	9
Małgorzata Zarębska Sofistyka a świat wartości. Wokół myśli Erica Voegelina Sophistry and the World of Values. Around the Thoughts of Eric Voegelin	13
Kornel Sawiński Pokrewieństwo a współczesna władza Kinship and Modern Authority	29
Mirosław Laszczak Kryzys w organizacji. Przejście na poziom 2.0 Crisis in the Organization. Moving to Level 2.0	65
Wioletta Świeboda Wydatki na ochronę zdrowia w Polsce z perspektywy organizacji systemu opieki zdrowotnej Healthcare Expenditure in Poland from the Perspective of the Organization of the Healthcare System	87
Galina Jasečková, Lukáš Vartiak, Milan Konvit Critical thinking: definitional issues Myślenie krytyczne: Kwestie definicji	101

Neel Naik	
Interactive Interfaces as a Unique Dissemination Tool for New Media Entertainment – Case Study of a Web Series Technologia interaktywnych interfejsów jako unikalne narzędzie do promowania rozrywki typu Nowe Media	115
Martyna Noga	
Czynniki motywujące do pracy zagranicznej w ocenie polskich pracowników Factors motivating to work abroad in the opinion of Polish employees	135
Barbara Szczepanik	
Preferencje konsumentów w zakresie korzystania z platform zakupowych e-commerce oraz stron sklepów internetowych Consumer preferences regarding the use of e-commerce shopping platforms and online store websites	153
Mateusz Jurczyk, Marek Labudda, Michał Michalczyk, Monika Pach	
Preferencje zakupowe konsumentów w sektorze Fmcg w okresie pandemii, W świetle badań z grudnia 2020 roku Shopping Preferences of Consumers in the Fmcg Sector During The Pandemic, in Light of Research from December 2020	169



## OD REDAKCJI

Oddajemy w ręce Państwa kolejny tom *Polonia Journal*. Półrocznik ten ma już swoją przez lata wypracowaną tradycję. Całokształt prezentowanej w nim problematyki da się ująć w czymś, co wszystkie, zawarte w nim artykuły, łączy. Jest to refleksja nad przeobrażeniami współczesnego świata, kultury, cywilizacji, ludzkiego myślenia i organizacji życia zbiorowego. I tak jest również w niniejszym tomie. A to oznacza, iż poruszona tu problematyka przedstawiona będzie na różnych piętrach naukowego myślenia. I tak obejmie ona kwestie bardzo ogólne, sięgając jednocześnie w czas przeszły, kształtującą się przez pokolenia tradycję. Jednocześnie zawarte w niej artykuły odnosić się będą do problemów konkretnych; realiów funkcjonowania ludzkiej przedsiębiorczości, tu i teraz.

I tak pierwszy tekst przedstawianego numeru autorstwa Małgorzaty Zarebskiej, zatytułowany *Sofistyka a świat wartości. Wokół myśli Erica Voegelina*, porusza jedną z naczelných kwestii współczesnej cywilizacji i kultury. Jest to zagadnienie odpowiedzi na pytanie, jaki jest dziś – w świecie, którego kształt wyznacza „duch” nowożytności – status wartości. Mówiąc wprost – idzie o ustalenie tego, w jakim zakresie *liberalizm* – dla którego człowiek, konkretna jednostka, jest „miarą rzeczy” – ma podstawy etyczne. Tradycyjnie twierdzi się, iż jego źródłem jest sofistyka, a ta takich podstaw nie ma. Eric Voegelin, którego myśl przedstawia autorka, jest innego zdania. Sofistyka buduje na *wartościach*; i w ten sam sposób buduje na nich *liberalizm*. Są to zatem stanowiska do uzgodnienia.

I w tę problematykę wpisuje się także obszerny tekst Kornela Savińskiego pod tytułem *Pokrewieństwo a współczesna władza*. Dotyczy on odpowiedzi na pytanie o to, w jakim zakresie we współczesnym świecie jednostka ma swobodę określenia swojego miejsca w takiej czy innej strukturze społecznej; w jakim zakresie ma ona możliwość partycypacji we władzy, uczestnictwa w niej. Czy decyduje tu – jak to było przez pokolenia – pochodzenie, czy też dziś, w „płynnej nowoczesności”, nie ma to już żadnego znaczenia. Wbrew pozorom, jak twierdzi autor, powołując się na różnych, uznanych autorów, rzecz nie jest wcale taka oczywista...

Kolejny tekst Mirosława Laszczaka zatytułowany *Kryzys w organizacji. Przejście na poziom 2.0* analizuje kluczową, jak wolno sądzić, problematykę funkcjonowania współczesnego, post-industrialnego świata. Jest to zagadnienie *organizacji*. Słowo to jest tu rozumiane w sposób fundamentalny. Określa je kategoria *kryzysu*. Autor w szczegółowy sposób analizuje wzajemne związki tych pojęć, rozmaite aspekty ich funkcjonowania i – co tu jest szczególnie istotne – wskazuje na drogi i możliwości wyjścia z trudności, jakie się tu – w świecie rynku – pojawiają.

Następny artykuł autorstwa Wioletty Świebody *Wydatki na ochronę zdrowia w Polsce z perspektywy organizacji systemu opieki zdrowotnej*, odnosi się do szczególnie ważnej sfery życia publicznego, jaką jest ochrona zdrowia. Autorka analizując przepisy prawne odnoszące się do tytułowej kwestii, dokonuje analizy wydatków państwa w Polsce w obszarze jego polityki zdrowotnej, zwracając uwagę na fakt trudności z tym związane, przede wszystkim zaś niedostateczność działań w tym zakresie.

Następny artykuł autorstwa G. Jaseckowej, L. Vartiaka i M. Konvita, zatytułowany *Critical Thinking: Definitional Issues*, dotyczy niezwykle istotnego pojęcia w odniesieniu do funkcjonowania świata organizacji i zarządzania, a mianowicie tego, co w literaturze przedmiotu ujmuje się mianem „myślenia krytycznego”. Autorzy przywołują rozmaite definicje

tego terminu, zwracając uwagę na jego wieloznaczność i jednocześnie konieczność doprecyzowania jego rozumienia.

Kolejny tekst autorstwa N. Naika, pod tytułem *Interactive Interfaces as a Unique Dissemination Tool for New Media Entertainment – Case Study of Web Series*, odnosi się do zjawiska, które w niemałym stopniu zdominowało oblicze globalnej cywilizacji. Jest to świat rozrywki. Autor analizuje tu to, jak powstają dziś media, które wykorzystują cyfrowe interfejsy, których głównym celem jest błyskawiczne zaspokojenie potrzeby konsumenta rozrywki. Tekst rekonstruuje ten proces na przykładzie Indii, jednocześnie posługując się w tym celu ilustracjami filmowymi.

Kolejne trzy teksty to pierwsze naukowe próby studentów starszych lat Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. I tak Martyna Noga w swoich rozważaniach zatytułowanych *Czynniki motywujące do pracy zagranicznej w ocenie polskich pracowników* przedstawia niezwykle aktualny problem podejmowania przez Polaków pracy za granicą. Posługując się szczegółowymi badaniami i wykresami autorka ma na celu określenie motywacji takich decyzji, jak i usytuowanie tego zjawiska w skali szerszej, europejskiej. Następny artykuł Barbary Szczepanik *Preferencje konsumentów w zakresie korzystania z platform zakupowych e-commerce oraz stron sklepów internetowych*, podejmuje refleksję nad „światem” zakupów, zestawiając w tym aspekcie usługi internetu i platform e-commerce, ujmując je jednocześnie w kontekście preferencji konsumentów. Całość numeru zamyka praca autorstwa Mateusza Jurczyka, Marka Labuddy, Michała Michalczyka i Moniki Pach, zatytułowana *Preferencje zakupowe konsumentów w sektorze FMCG w okresie pandemii, w świetle badań z grudnia 2020 roku*, dotyczy badań nad tytułowym problemem, usytuowanym w kontekście powszechnie znanego faktu, jakim była pandemia, ujmując to na tle porównawczym z lat późniejszych. Praca ta buduje na konkretnych badaniach socjologicznych, przedstawiając szereg poglądowych wykresów.

Problematyka, będąca przedmiotem niniejszego tomu, jest bardzo zróżnicowana. Wszystkie one, jak się rzekło, dotyczą przeobrażeń współczesnego świata i problemów, jaki się z nimi wiąże. Jest tu miejsce dla kwestii bardzo ogólnych; jak i szczegółowych, dotyczących konkretów życia społecznego. Redakcja ma nadzieję, iż całokształt wiedzy i przemyśleń, informacji i sugestii, przedstawiony w tekstach autorów, wzbudzi zainteresowanie odbiorców, wzbogacając ich wiedzę i obraz dzisiejszego świata.

Redakcja pragnie podziękować Panu Kanclerzowi Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Humanistycznej Jerzemu Decowi, Panu Rektorowi WSEH Michałowi Śleziakowi, których inicjatywa i wsparcie przyczyniły się do powstania kolejnego numeru *Polonii*, a także autorom i recenzentom oraz wszystkim osobom redagującym niniejszy tom.

Wojciech Kaute

## FROM THE EDITOR

We hereby present the next volume of the Polonia Journal. The semiannual which has already gained tradition throughout the years. The overall problems can be described as the representation of what all the articles have in common. Namely, the reflection and meditation on transformation of the world, the culture, civilization, human thought and life as we see them now. This means that the issues will be presented on various levels of academic thought. The articles will encompass generic topics, also covering issues from the past which shaped tradition throughout generations. Yet, at the same time papers will reflect on current problems, reality of human entrepreneurship, here and now.

The first article of hereby volume by Małorzata Zarębska, *Sophistry and the World of Values. Around the Thoughts of Eric Voegelin* analyses one of the major problems of contemporary civilization and culture which aims at the answer to the question what is – in the world, which shape was formed by the spirit of modernity- the status of values. Strictly speaking- how to establish if liberalism- defining a human being, a particular individual, as the essence of the matter- has ethical bases. Traditionally sophistry was treated as such, yet sophistry has no such bases. Eric Voegelin, who is quoted by the author, claims differently. Sophistry grows on the *values*, so does *liberalism*. These are opinions to be disputed. The similar topic as presented by Kornel Sawiński in this article *Kinship and Modern Authority*. It refers to the answer to the question how far an individual can have the liberty to

define their role in the social structure of contemporary world, how far they can have the opportunity to participate in authority and power. What determines this opportunity- origin, or maybe in our flexible modernity, this has no significance. Apparently, as the author claims, quoting various distinguished academics, the matter is not so obvious.

Next article by Mirosław Laszczak, *Crisis in the Organization. Moving to level 2.0*, analyses the key issue of functioning in a modern, post-industrial world. This refers to an *organization*. The meaning of the word has fundamental connotation here and belongs to the category of *crisis*. The author analyses in detail mutual connections of these notions, various aspects of the functioning and – which is most important – indicates the ways and possibilities of the way out of the difficulties that appear in the market.

The next article by Wioletta Świeboda, *Healthcare Expenditure in Poland from the Perspective of the Organization of the Healthcare System*, refers to particularly important aspect of public life, such as healthcare. The author analyses the regulations pertaining the above against the expenditure in Poland in the area of health policy of the state. She draws attention to the difficulties affecting the policy and above all the deficiency of the action in this field.

The next article by G. Jasekova, L Vartiak and M. Konvit, *Critical Thinking: Definitional Issues*, refers to an essential issue with the reference to the functioning of an organization and management, and particularly what in the subject literature is defined as „critical thinking”. The authors evoke various definitions of this term, underlining its ambiguity and the necessity to clarify the meaning.

The next paper by N.Naik, *Interactive Interfaces as a Unique Dissemination Tool for New Media Entertainment – Case Study of Web Series*, refers to a phenomenon which has dominated the nature of global civilization. It refers to the world of entertainment. The author analyses methods how media use digital interfaces, whose main aim is to meet

the needs of consumers for fun, immediately. The article reconstructs this process referring to India, using film examples .

The next three texts are firsts research attempts of the graduate final years students of the University of Economics and Humanities in Bielsko-Biała. The first article by Martyna Noga, *Factors motivating to working abroad in the opinion of Polish employees*, presents a very important issue nowadays which is deciding to take job abroad by the Poles. With the use of numerous examples and diagrams the author aims at defining the motivation factors of this phenomenon against the European scale.

The next article by Barbara Szczepanik *Consumer Preferences Regarding the Use of e-commerce Shopping Platforms and Online Store Websites*, reflects upon the area of shopping, comparing the internet services and e-commerce platforms, against consumer preferences. The next article completes this section of the volume was prepared by Mateusz Jurczyk, Marek Labudda, Michał Michalczyk and Monika Pach, *Shopping Preferences of Consumers in the FMCG Sector in Pandemic in Light of Research from December 2020*, refers to the research on the topic in the context of widely known fact, which was pandemic, in comparison to further years. The paper presents particular sociological research evoking several opinions and graphs.

Issues reflected in hereby volume are diversified, yet they refer to changes in our contemporary reality and the problems which emerge in connection with the transformations. Some topics are of more general perspective, some more detailed, pertaining particular spheres of the life of the society. The Editors hope that the knowledge, thoughts, information and suggestions presented here will stimulate interest of the readers, enriching the picture of contemporary world.

The Editors would like to express gratitude to the Chancellor of the University Economics and Humanities, Mr Jerzy Dec and the Rector WSEH Mr Michał Śleziak, whose initiative and support contributes to

the volume of The Polonia Journal. We also thank all the authors and reviewers as well as everybody who participated in the redaction of the hereby volume.

Wojciech Kaute



**Małgorzata Zarębska**

Małopolska Uczelnia Państwowa im. rtm. W. Pileckiego w Oświęcimiu  
ORCID 0000-0002-1016-6579; malgorzata.kaute@gmail.com

**SOFISTYKA A ŚWIAT WARTOŚCI.  
WOKÓŁ MYŚLI ERICA VOEGELINA**

**SOPHISTRY AND THE WORLD OF VALUES.  
AROUND THE THOUGHTS OF  
ERIC VOEGELIN**

**ABSTRAKT**

Jednym z podstawowych problemów *liberalizmu* jest odpowiedź na pytanie o status *wartości*. I w tę problematykę wpisuje się myśl jednego z najwybitniejszych reprezentantów filozofii politycznej XX wieku Erica Voegelina. W odpowiedzi na to pytanie w historii kultury ukształtowały się dwie zasadnicze orientacje. Jedna, to stanowisko sofistyki, które znalazło kontynuację w myśli nowożytnej; w tym w *liberalizmie*. Jest to teza, iż jednostka jest „miarą rzeczy”. Stanowisko drugie, to pogląd Sokratesa, Platona i Arystotelesa. W tym ujęciu świat *wartości* istnieje obiektywnie; niezależnie od człowieka. W tradycji dość powszechnie uznaje się, iż sofistyka nie jest filozofią. Koncepcja Voegelina jest inna. Stanowisko sofistyki, jej pogląd na miejsce jednostki w społeczeństwie, można uznać za filozofię. Ma ona – tak samo, jak Platon – na uwadze, świat obiektywnych *wartości*. Jest to, jak to określa Voegelin, idea „porządku”.

**Słowa kluczowe:** E. Voegelin, *wartości*, sofistyka, Sokrates, Platon, Arystoteles, *liberalizm*, „porządek”.

## ABSTRACT

One of the basic problems of *liberalism* is the answer to the question about the status of *values*. And the thought of one of the most outstanding representatives of the political philosophy of the 20th century, Eric Voegelin, fits into this problem. In response to the question in the history of culture, two basic orientations emerged. One is the position of sophistication which has found its continuation in modern thought; including *liberalism*. This is the thesis that the individual is the „measure of things”. The second position is the view of Socrates, Plato and Aristotle. In this approach, the world of *values* exists objectively; regardless of man. In the tradition, it is quite widely recognized that sophistry is not a philosophy. Voegelin's concept is different. The position of sophistry, its view of the place of the individual in society, can be considered a philosophy. It has - just like Plato - in mind the world of objective *values*. It is, as Voegelin puts it, the idea of „order”.

**Keywords:** E. Voegelin, *values*, sophistry, Socrates, Plato, Aristotle, *liberalism*, „order”.

Jednym z podstawowych problemów ludzkiej kultury i cywilizacji jest kwestia odpowiedzi na pytanie o relacje międzyludzkie. Jest to problem nie tylko podstawowy, ale i kluczowy. Od jego rozstrzygnięcia zależy oblicze życia społecznego, jego funkcjonowania i przetrwania. Idzie tu – w rzeczy samej – o świat *wartości*; ich status; o odpowiedź na pytanie o *Dobro*, przeciwstawione *Złu*; o *Sprawiedliwość*, przeciwstawioną *Niesprawiedliwości*; o *równość* w podziale dóbr, przeciwstawioną *nierówności* i *wyzyskowi*. Jest to problematyka mająca tak długą tradycję, jak cała kultura, poczynając od starożytnej Grecji do dnia dzisiejszego. Czas współczesny to epoka, które główne przesłanki ukształtowały się u progu nowożytności. Tu przełomowe znaczenie miało wystąpienie Kartezjusza. Kartezjusz w chaosie rozmaitych ujęć ludzkiego świata poszukiwał jednego; czegoś, co jest „trwałe i pewne”. I to coś znalazł. „Zwróciłem uwagę, pisał w *Rozprawie o metodzie* (1637), iż podczas gdy upieram się przypuszczać, że wszystko jest fałszywe, koniecznym jest, abym ja, który to myślę, był czymś; i spostrzegłszy, iż ta prawda:

*myślę, więc jestem*, jest tak mocna i pewna, że wszystkie najskrajniejsze przypuszczenia sceptyków niezdolne są jej obalić, osądziłem, iż mogę ją przyjąć bez skrupułów za pierwszą zasadę filozofii, której szukałem” [Kartezjusz, 1980, s. 49]. *Ego cogito, ergo sum*. Tym, co bez wątpienia *jest*, jest *ego*. Jak się jednak okaże, to *ego* jest nie tylko tym czymś, co tak naprawdę jest „trwałe i pewne”, ale – idąc dalej w tej logice myślenia – tylko Ono jest... *Ja* jest punktem wyjścia – i dojścia – wszystkiego. To Ono – to *Ja* – kreuje świat wartości; to Ono rozstrzyga o tym, czym jest *Dobro* i *Sprawiedliwość*.

I tak to myśl nowożytna wyciągnie z tego aksjomatu istotne konsekwencje. I to składa się na dorobek myśli Thomasa Hobbesa. Jednostka chce żyć; to jest oczywiste. Każdemu człowiekowi przysługuje wolność – jak czytamy w *Lewiatanie* (1651), głównym dziele Hobbesa – „używania [...] własnej woli dla zachowania własnej istoty, to znaczy: swego własnego życia; i co za tym idzie, wolność czynienia wszystkiego, co w swoim własnym sądzie i rozumieniu będzie on uważał za najstosowniejszy środek do tego zachowania” [Hobbes 1954, s. 113]. A co czyni ta „wyjściowa”, „naturalna” jednostka? Czyni ona – jak twierdzi w swoich pismach inny klasyk myśli tego czasu, John Locke – „ziemię sobie poddaną”. Każda jednostka, chcąc utrzymać się przy życiu, twierdzi, musi podjąć wysiłek wykorzystania dóbr natury, czyli pracę. Efekty jej pracy należą, z *definicji*, do niej. Tym, co decyduje o wielkości tych efektów, jest to, co Locke określa jako „pierwsze zebranie” (*the first gathering*) [Locke, (1992), s. 182]; „pierwsze zebranie” dóbr natury. „Kto pierwszy, ten lepszy:” Kto bardziej pracowity, ten ma więcej. A ilość dóbr jest – w rzeczy samej – nieograniczona... Jeżeli jest tu jakiś problem to jest to tylko kwestia wymiany. I tak to pisze „*doszło do użycia pieniędzy*” [ibidem, s. 22]. Życie, to „mieć”. A „mieć”, to mieć pieniądze; i je pomnażać. Dla jednostki oznacza tyle, co pomnażać Siebie. I to jest świat *habere*... I to jest *liberalizm*... W świecie jednostki „trwałe i pewne” jest tylko jed-

no: rzeczy; i ich wymiana przy pomocy pieniędzy. Gdzie zatem w po-  
nowożytnym świecie, jest miejsce dla *wartości*? Oto istota problemu...

Jak się jednak okazuje, jeżeli chce się zrozumieć „ducha” nowożytności, nie da się jej zinterpretować pozostając bez reszty w jej świecie. Trzeba usytuować tę problematykę na szerokim tle kultury; jej tradycji. Trzeba sięgnąć aż starożytności. U progu tej epoki mamy myśl, która powstała w piątym wieku przed naszą erą w Grecji, a którą tradycyjnie określa się mianem *sofistyki*. Stanowisko *sofistyki* da się przedstawić w sposób dosyć prosty i przejrzysty. Tak było i jest – w zdecydowanej większości – w literaturze przedmiotu. Sofiści, jak czytamy w *Historii filozofii* Władysława Tatarkiewicza, „po pierwsze, twierdzili, że prawdę poznajemy tylko przy pomocy zmysłów; dawali tym wyraz **sensualizmowi**. Następnie głosili, że nie ma prawdy powszechnej, bo prawda jest dla każdego inna; to był ich **relatywizm**. Prawda zaś jednego człowieka ma wyższość nad prawdą drugiego o tyle tylko, o ile posiada większą użyteczność praktyczną; to był **praktycyzm**. Sądziła zaś, że jest to jedynie wynikiem umowy, iż pewne prawdy uchodzą za obowiązujące powszechnie; to był ich **konwencjonalizm**” [Tatarkiewicz 1970, s. 56]. W całym tym sposobie myślenia zasługuje na uwagę przede wszystkim przekonanie, iż jeżeli używamy słowa: człowiek, to mamy na myśli konkretną jednostkę; tu i teraz. Nie ma kogoś takiego, jak człowiek „po prostu”, „ogół” ludzi. Jeżeli zatem jest tylko konkretna jednostka, to świat tej jednostki – jakby to dziwnie nie brzmiało – jest **jej**. A to oznacza tyle, iż jest to jej *psyche*. Świat *sofistyki*, to świat **psychologii**. „Bo ja powiadam [...] – rekonstruuje myśl Protagorasa, założyciela szkoły, Platon – że miarą jest każdy z nas; tego, co istnieje, i tego, co nie. Niezmiernie się przecież różni jeden z nas od drugiego tym właśnie, że dla jednego coś innego istnieje i wydaje mu się, a dla drugiego znowu coś innego. [...] [Jest bowiem tak:] choremu jado gorzkie się wydaje i jest gorzkie, a dla zdrowego [...] jest przeciwnie. [...] Żadnego z nich nie trzeba robić mądrzejszym. To nawet nie możliwe. I nie należy twierdzić, że chory

jest głupi, jako iż tak mniema, a zdrowy jest mądry, dlatego że mniema przeciwnie. [...] Człowieka, który fałszywie sądzi, nikt nigdy nie doprowadzi do tego, żeby później prawdziwie sądził, bo [...] sądzić nie można inaczej, niż się czuje, a to, co się czuje, jest zawsze prawdziwe” [Platon 1959, 166 d]. A to oznacza, co następuje. „I w sprawach państwa – jeszcze raz Protagoras - jeżeli chodzi o to, co piękne i szpetne, sprawiedliwe i niesprawiedliwe, zbożne i bezbożne, jak je każde państwo wedle swego mniemania dla siebie prawem ustali, to takimi już te rzeczy są naprawdę dla każdego ustroju i w tych sprawach wcale nie jest mądrzejszy jeden człowiek prywatny od drugiego, ani jedno państwo mądrzejsze niż inne. Jeżeli zaś chodzi o ustalenie tego, co pożytek przynosi państwu albo mu pożytku nie przynosi, to [...] różni się mniemanie jednego państwa od mniemania drugiego [...]. W tym zakresie [...] żadna z tych rzeczy z natury swojej nie posiada jakiejś istoty, tylko to, co się wydaje, [...] i tak długo, jak długo się wydaje” [ibidem, 172 A-B]. W punkcie wyjścia jest tu tylko jednostka; i – tworzące prawo – państwo... Każdy ma swoją prawdę; i nie ma tu prawdy obiektywnej. I nie dotyczy to bynajmniej świata zmysłów, dosłownie rozumianych. Tu **sensualizm** trzeba potraktować możliwie szeroko. Dotyczy to wszystkich aspektów życia człowieka; w tym przede wszystkim świata *wartości*. Co dla konkretnej jednostki, jakiś czyn, akceptowany przez prawo, jest etycznie dobry, sprawiedliwy, dla innej, wedle innego prawa, może być dokładnie przeciwnie.

Rzecz w tym, iż stanowisko *sofistyki* nie określiło bez reszty „ducha” Europy. Przeciwnie, spotkało się z dużym oporem. Główna teza tego sprzeciwu da się sprowadzić do stanowiska Sokratesa, jak scharakteryzował tego filozofa Leszek Kołakowski, „archetypicznej postaci cywilizacji europejskiej” [Kołakowski 1980, s. 7]: człowiek, jednostka nie decyduje o świecie *wartości*... Sokrates, jak przekazuje Ksenofont, „zawsze, kiedy rozważał sprawy ludzkie, starał się zbadać, czym w swej istocie jest pobożność, a czym bezbożność, czym piękno, a czym brzydota, czym sprawiedliwość, a czym niesprawiedliwość, [...] Ci, którzy

zdobywali tego rodzaju wiedzę, w jego mniemaniu stawali się ludźmi moralnie doskonałymi, ci natomiast, którzy nie mieli o tym wyobrażenia, zasługiwali na miano dusz niewolniczych” [Ksenofont 1967, I, 1, 2–5]. Wedle Sokratesa, jak czytamy w jednej z prac, „poznanie osiąga najdoskonalsze swe piękno [...] gdy zajmuje się czystą kontemplacją rzeczywistości duchowych” [Deman, 1953, s. 186]. I to jest Platoński świat „idei”... A te „idee”, jak uczył za Platonem Arystoteles, choć polemicznie wobec niego, są do odkrycia w realnym życiu. W tym stanowisku – opozycyjnym wobec sofistyki – wiedzę o tym wszystkim zdobywamy na poziomie filozofii...

I ta kwestia jest głównym przedmiotem zainteresowań jednego z najwybitniejszych na świecie filozofów politycznych dwudziestego wieku Erica Voegelina (1901–1985). „O istocie nowożytności stanowi rozwój gnostycyzmu”, twierdzi Voegelin w swojej słynnej książeczce *Nowa nauka polityki* (1952) [Voegelin 1992, s. 119]. W pokartezjańskim świecie ukształtowało się przekonanie, iż transcendentny „ład” da się zastąpić „ładem” świeckim; i nie ma potrzeby poszukiwania czegokolwiek więcej. „Zachodnia cywilizacja, pisze, wyposażyła się w sens w momencie, gdy nastąpił jej rozwój i zróżnicowanie. [...] Zmieniali się społeczni nosiciele ruchu wraz z różnicowaniem się i artykułowaniem zachodniego społeczeństwa. Na wczesnym etapie nowożytności byli nimi mieszczanie i wieśniacy stojący w opozycji do społeczeństwa feudalnego, później stali się nimi burżuazja, socjalistyczni robotnicy i faszystowska niższa klasa średnia. Wreszcie cudowny rozwój nauki od końca XVII wieku uczynił z niej nośnik gnostyckiej prawdy. [...] [W pozytywizmie] scjentyzm w gnostyckich spekulacjach osiągnął swój pełny rozkwit. Do dziś na Zachodzie scjentyzm jest jednym z najprężniejszych gnostyckich ruchów a immanentystyczna duma z nauki jest tak mocna, że nawet poszczególne dyscypliny naukowe (takie jak fizyka, ekonomia, socjologia, biologia i psychologia) stworzyły własne odmiany zbawienia” [ibidem, s. 120]. W czym się to wyraża? „Gnostyckie doświadcze-

nie podsuwa [...] pewność [...], że Bóg zostaje włączony w ludzką egzystencję [...] – odpowiada Voegelin. Gnostyckie doświadczenie jest rdzeniem przebóstwienia społeczeństwa, ponieważ człowiek, który sięga po to doświadczenie, nadaje sobie boskie znamiona i tym samym zastępuje wiarę w sensie chrześcijańskim solidniejszym uczestnictwem w boskości. Jeżeli nie zrozumiemy, na czym polegają owe doświadczenia stanowiące żywy rdzeń immanentystycznej eschatologii, nie będziemy w stanie uchwycić wewnętrznej logiki rozwoju zachodniej myśli politycznej, od średniowiecznego immanentyzmu poprzez humanizm, oświecenie, progresywizm, liberalizm, pozytywizm do marksizmu. Intelktualne symbole, tworzone w różnych odmianach gnostyckich spekulacji, często wchodzą z sobą w konflikty, a poszczególne typy gnostyków będą się wzajemnie zwalczać. Łatwo sobie wyobrazić, jak bardzo będzie oburzony humanistyczny liberał – Voegelin stawia tu kropkę nad „i” – gdy się dowie, że jego immanentystyczna teoria znajduje się tylko o krok od marksizmu” [ibidem, s. 117–118]. Ludzki „sens” to „sens”; od tego się tu zaczyna i na tym się kończy... Jak to zatem należy rozumieć? Wygląda na to, iż po dwóch i pół tysiącach lat wracamy do *sofistyki*; tak to się przynajmniej wydaje na pierwszy rzut oka. Nie ma tu miejsca na dociekanie tego, czym jest „istota rzeczy”, „kontemplację wartości”. Voegelin z taką tezą nie zgadza się. A jest tak dlatego, iż nie da się dorobku wielopokoleniowego „ducha” Zachodu, sprowadzić do takiego, jak przedstawiono, rozumienia sofistyki. Sofistyka to nie gnoza...

I ta teza stanowi punkt wyjścia i przesłanie obszernego dzieła Voegelina *Świat polis*, stanowiącego drugi tom pracy *Porządek i historia* (1957). W dziele tym, jak i w całej refleksji omawianego autora, kluczowe jest właśnie to pojęcie: „porządek”. „Podstawowym obszarem porządku jest pojedyncze społeczeństwo ludzkie, którego celem jest działanie po to, by przetrwać – czytamy w *Świecie polis*. [...] Ludzka egzystencja w społeczeństwie ma swoją historię, ponieważ ma wymiar ducha i wolności, który wykracza poza egzystencję czysto zwierzęcą;



ponieważ porządek społeczny opiera się na dostrojeniu człowieka do porządku istnienia; ponieważ człowiek może pojąć ten porządek istnienia i urzeczywistnić go w społeczeństwie, czemu towarzyszy zbliżanie się do prawdy tego porządku. Celem każdego społeczeństwa jest przetrwanie w świecie i zarazem współudział w porządku istnienia, zakorzeniony w boskim Istnieniu, transcendentnym wobec świata. [...] Walka o prawdę porządku stanowi prawdziwą istotę historii. I w takim stopniu, w jakim społeczeństwa rzeczywiście dokonują postępów ku prawdzie egzystencji, ponieważ następują po sobie w porządku czasu, każde pojedyncze społeczeństwo przekracza własne ramy i staje się uczestnikiem wspólnego dążenia ludzkości. [...] Ani ludzkość nie stanowi jedynie gatunku w sensie biologicznym, ani też pojedyncze społeczeństwa nie są wyłącznie egzemplarzami rodzaju, jaki stanowi społeczeństwo ludzi. Choć społeczeństwa i ich porządki charakteryzują się właściwościami gatunkowymi, na podstawie których można je wyróżnić, właściwości te są nierozzerwalnie powiązane z niepowtarzalnymi cechami, jakie społeczeństwa mają z racji ich miejsca w procesie historii oraz partycypacji w odsłanianiu ładu, który ukazuje ludzkość jako coś więcej aniżeli gatunek. Natura człowieka jest zarazem rodzajowa i niepowtarzalna” [Voegelin 2013, s. 82–83]. Ludzie są różni; i różne są państwa i prawa. A jednak coś to wszystko łączy. I to ujawnia ten sposób myślenia, który prezentuje Voegelin, a który określa on mianem „studium porządku” [ibidem, s. 87]. Jego celem „nie jest ukazywanie prymitywizmu, naiwności, logicznych niedostatków czy ogólnego braku oświecenia przeszłych epok, lecz przeciwnie – ukazanie człowieka tej samej natury co nasza, zmagającego się z tymi samymi problemami w warunkach bardziej zwartych doświadczeń rzeczywistości i odpowiednio do tego mniej zróżnicowanych narzędzi symbolizacji. Ten problem interpretacji historycznej jest jak dotąd ledwie rozpoznany” [ibidem, s. 87–88]. Jednocześnie wszak Voegelin uzupełnia: „Każde społeczeństwo, poruszające się na jakimkolwiek poziomie zwartości czy zróżnicowania swoich



doświadczeń i symboli, walczy [...] o dostrojenie do porządku istnienia. To poszanowanie nie może jednak zdegenerować się w tolerancję, która lekceważy różnice rang, zarówno pod względem poszukiwania prawdy, jak i uzyskanego wglądu” [ibidem, s. 111]. „Historia dzieje się wszędzie, gdzie żyje człowiek, lecz jej filozofia jest symbolizmem Zachodu” [ibidem, s. 112].

Sofiści wystąpili w świecie, jak to często podkreśla Voegelin, „który wygląda raczej jak swoiste „,ratuj się, kto może” w czasach chaosu” [ibidem, s. 521–522]. A to oznacza, iż „musieli wychodzić naprzeciw zapotrzebowaniom publiczności. [...] Każdy, kto potrafił ćwiczyć umysł do podejmowania ważnych decyzji i narzucania ich innym [...] – w debacie, przemowie, sporze i przekonywaniu – był tu mile widziany” [ibidem, s. 453–454]. „Jednym z argumentów stosowanych przez wczesnych sofistów był argument z prawdopodobieństwa. W polityce można wyróżnić takie typy jak „demokrata” czy „oligarcha”, a następnie rozszerzyć ich stosowanie do poziomu klas społecznych oraz charakteru zdominowanych przez nie instytucji, właśnie za pomocą argumentu z prawdopodobieństwa. Znajomość typów psychologicznych w odniesieniu do jednostek pozwala nam bowiem wyciągać wnioski co do ogólnych „tendencji” czy też dróg rozwoju historycznego, którymi mogą podążać instytucje powiązane z poszczególnymi typami” [461–462]. „Termin „sofiści” odnosi się do „obcych”, którzy byli skłonni zaspokoić [...] ateńskie pragnienie wiedzy” [ibidem, s. 450]. Sofiści, pisze Voegelin „stworzyli coś na kształt programu edukacji liberalnej” [ibidem, s. 454]. Celem „tego procesu miało być przekazanie młodemu człowiekowi gruntownej wiedzy na temat praw polis, ponieważ prawo stanowiło ucieleśnienie ostatecznych zasad, na których opiera się porządek wspólnoty” [ibidem, s. 455]. Szło o „kształtowanie odpowiedzialnego i dobrze prosperującego obywatela” [s. 456]. Tu jednak pojawia się, w koncepcie Voegelina istotny problem. „Można słusznie określać wiek sofistów mianem wieku oświecenia – czytamy w omawianej tu pracy. [Jest tak, gdyż] [...] jego

reprezentatywni myśliciele wykazują rodzaj niewrażliwości na doświadczenia transcendencji analogiczny do tego, który cechował oświecenie w osiemnastym wieku po Chrystusie, a rezultatem tego braku wrażliwości jest identyczny proces zniszczenia filozofii – gdyż z definicji jej sedno leży w doświadczeniach transcendencji. Z gruntu niefilozoficzny charakter pism sofistycznych mógł też stanowić najważniejszą przyczynę tego, że niemal wszystkie one zaginęły, mimo że zawierały imponujący i uporządkowany zbiór materiału – materiał ten bowiem mógł być przyjęty przez późniejszych pisarzy, a poza nim pisma sofistów nie były interesujące dla filozofów” [ibidem, s. 460–461].

Czy zatem myśl *sofistyki* da się bez reszty zamknąć w obszarze **psychologizmu**; poza filozofią? Odpowiedź Voegelina – i tu tkwi oryginalność i jednocześnie dyskusyjność jego stanowiska – jest zdecydowanie negatywna. I tak weźmy jednego z najwybitniejszych reprezentantów szkoły – Gorgiasza. Jego stanowisko da się sprowadzić do następujących stwierdzeń, pisze Voegelin: „1. Nie istnieje byt, to znaczy nic nie istnieje. 2. Gdyby nawet byt istniał, nie mógłby być poznany. 3. Nawet gdyby uznać, że mógłby być poznany, nie mógłby być przekazany ani wyjaśniony innym” [ibidem, s. 459]. A więc nic nie wiadomo... Niekoniecznie... twierdzi Voegelin. Gorgiasz w swoim dziele *O naturze albo o niebycie* „posługuje się [...] symbolami rozwiniętymi przez filozofów mistycznych dla wyrażenia doświadczeń transcendencji. Ignoruje przy tym ich empiryczny fundament, oddziela od niego symbole, tak jakby miały jakiś sens niezależny od doświadczenia, które wyrażają, i w błyskotliwym rozumowaniu ukazuje to, o czym wie każdy filozof: że symbole prowadzą do sprzeczności, jeżeli zrozumie się je błędnie jako twierdzenia odnoszące się do obiektów wewnątrz światowego doświadczenia” [ibidem, s. 460]. A więc oprócz tego ostatniego, istnieje coś jeszcze, jakaś inna płaszczyzna... I tak Antyfont, wyraziciel teorii prawa, pochodzącego z umowy dostrzegł „że w konkretnych warunkach demokracji ateńskiej Nomos, co do którego zapanowała „zgoda” między ludźmi, nie niósł

ze sobą zbyt wiele treści, należało ją więc koniecznie znaleźć” [ibidem, s. 529]. Z kolei inny sofista, Hippiasz, jak relacjonuje jego myśl Voegelin, „uznaje, że niepisane prawa są jednolite we wszystkich krajach, a ponieważ nie wynika to z jakiejś umowy ludzkości, prawa te musiały zostać nadane ludziom przez bogów. [...] Ponieważ zaś bogowie nie nakazują tego, co niesprawiedliwe, rozmówcy zgadzają się w kwestii tożsamości sprawiedliwego i zgodnego z prawem” [ibidem, s. 467]. W myśli Hippiasza „występuje wprawdzie poczucie wspólnoty ludzkości, jednak sofista nie potrafi go uchwycić w miejscu jego konkretnej obecności, to znaczy we własnej duszy. Zmuszony jest szukać go w kulturowych obiektywizacjach w czasie i przestrzeni, pośród rozlicznych ludów, u Hellenów i barbarzyńców. Przyniosło to pewne efekty, obejmujące nauki i sztuki, przegląd wspólnej mądrości ludzkości, jak również „niepisane prawa”. Niemniej jednak natura rzeczy stanowi rejestr niejasnych, zewnętrznych przejawów; takie poszukiwanie nie zmierza więc ku głębi *psyche*. W związku z tym nauczanie musi ulec zmianie. [...] Uczenie nie może już [tu] być [tylko] intymnym poruszeniem, przez które śpiąca dusza budzi się i otwiera” [ibidem, s. 471]. Jest to coś, co wykracza poza tę sferę... Tu erudycja „próbuję stać się wiedzą filozoficzną przez zastąpienie empirycznej powszechności uniwersalnością transcendencji” [468].

Protagoras w dziele *O bogach* pisał – i słowa te przywołuje Voegelin – „O bogach nie mogę stwierdzić ani że istnieją, ani że nie istnieją, ani jaka jest ich istota i jak się przejawiają; wiele bowiem okoliczności stoi na przeszkodzie ich poznaniu, a między innymi ich niewidzialność i krótkość życia ludzkiego” [ibidem, s. 487]. I Voegelin komentuje: „Zdanie to nie wyraża dogmatycznego ateizmu, lecz raczej zawieszenie sądu w kwestii istnienia bogów. W takiej właśnie formie problem transcendencji postrzega immanentysta, nieposiadający doświadczenia transcendencji – pod warunkiem, że intelektualna dyscyplina immanentysty powstrzyma go od popadnięcia w dogmatyczną negację istnienia bogów. Niemniej jednak dziwaczny wniosek, jaki płynie z tego

zdania, wskazuje na linię dogmatycznego wykołajenia: wydaje się ono zakładać, że pewność w tej niejasnej dziedzinie można by osiągnąć dzięki środkom immanentnym, gdyby tylko życie było dłuższe” [ibidem]. A więc niczego się tu nie przesądza, aczkolwiek, jak zauważa Voegelin, „mniej ostrożni sofiści wcześniej czy później dojdą do wniosku, że ich życie jest na tyle długie, aby rozstrzygnąć – w sposób negatywny – tę kwestię” [ibidem].

Jak by jednak nie było, twierdzi Voegelin, nie da się tu poszukiwania zasad życia zbiorowego sprowadzić do, pozostając przy powyższym języku, do „immanentyzmu”. „Sofiści nie tylko rozprawiali o naturze człowieka, lecz także dokonali poważnego teoretycznego wysiłku określenia jej w sposób bardziej precyzyjny – pisze. Człowiek należy do rodzaju stworzeń śmiertelnych; *differentia specifica*, która wyróżnia go spośród nich, to wynalazczość; definiuje się go jako *homo faber*. Jego zdolności nie znajdują się na tym samym poziomie, co naturalne wyposażenie innych stworzeń, lecz stanowią atrybuty boskie. Dzięki ich posiadaniu człowiek uczestniczy w boskości, staje się członkiem boskiego rodu” [ibidem, s. 475]. Rezultatem takiej wizji człowieka „nie jest duchowy rozwój w obrębie konkretnej wspólnoty, lecz swoista forma nowej nadwspólnoty „z natury” przekraczająca konkretne historyczne społeczeństwa *nomos*. Wspólnota „z natury” encyklopedycznych mędrców stanowi figurację wspólnoty ludzkości, nie jest jednak samą taką wspólnotą. Jeżeli wspólnota intelektualistów uzyskuje wpływ na gruncie społecznym, w sposób oczywisty grozi to zniszczeniem duchowej substancji i zastąpieniem jej powierzchownymi informacjami, na których nie da się zbudować porządku duszy ani społeczeństwa” [ibidem, s. 471–472]. Voegelin idzie jeszcze dalej. Jak przekonuje, „sofiści [...] najwyraźniej pozostawili po sobie dziedzictwo w postaci szerokiego i gruntownego spisu problemów, które powrócą później u Platona i Arystotelesa w ujęciu o wyższym stopniu teoretyczności” [ibidem, s. 458]. Jednak to był tylko stopień. Trzeba „mówić o ich wielkich osią-

gnięciach w zakresie organizacji materialnej nauki o wychowaniu, etyki i polityki – inaczej nagły, wspaniały rozkwit filozofii za sprawą Platona i Arystotelesa musielibyśmy uznać z cud wymykający się prawom historycznej przyczynowości” [ibidem, s. 461].

Sofiści wystąpili w czasach „chaosu”. Czy zatem świat człowieka – gdzie każde jednostkowe **mniemanie** jest „miarą” – jest skazany na ten relatywistyczny – pozbawiony jakiegokolwiek aksjologicznego oparcia – status? Wedle Voegelina odpowiedź tkwi w rozstrzygnięciu tego, czym, w istocie rzeczy, była sofistyka. Jeżeli przyjmiemy, że była to myśl – chciałoby się powiedzieć: myśl „po prostu”, a więc refleksja dostosowana do każdorazowej, zmiennej sytuacji – dywagacje nad czymś, co wyrasta poza czy ponad tę ostatnią – nie mają żadnego uzasadnienia. Nierzadko pomysły sofistów (Vogelin ma tu na myśli teksty Antyfonta) to „galimatias nieprzemyślanych i słabo sformalizowanych (trudno nawet powiedzieć, że uteoretyzowanych) idei. [...] Prawo w najszerszym tego słowa znaczeniu (w tym obyczaj) rodzi się oczywiście z „umowy”, nic jednak nie wskazuje – przynajmniej w ocalałych fragmentach – na określony cel, któremu taka umowa powinna służyć, [...] Brakuje więc podstawowych teorematów, konstytuowałyby teorię prawa jako umowy” [ibidem, s. 521–522]. A jednak Voegelin twierdzi, iż w myśli sofistycznej, mniej lub bardziej *expressis verbis*, takie „teorematy” istnieją. „W procesie dezintegracji polis i jej Nomos – pisze - biorą swój początek wielkie problemy czwartego stulecia przed Chrystusem: poszukiwanie natury człowieka, wspólnej wszystkim istotom; problem nierówności ludzi w obrębie ich równej natury; poszukiwanie wspólnego porządku, który harmonijnie zespoliłby nierównych i nie naruszył doskonałości ani historycznego zróżnicowania cywilizacji etnicznych. Te problemy dostrzegali sofisci [...]; poszukują oni [...] prawdy, *aletheia*. [...] Tego faktu nie mogą przesłonić ani dziwne formy, jakie przybiera to poszukiwanie u [...] sofistów, ani sprzeciw Platona wobec jego immanentystycznych wypaczeń. [...] Ich wartości należy [...] upatrywać w przy-

świecającej im motywacji, w charakterze symptomów rozpadu starszego porządku oraz w ich roli drogowskazów wskazujących na nowy porządek” [ibidem, s. 530–531]. A poszukiwanie prawdy nie oznacza tu niczego innego, jak filozofię, metafizykę. Voegelin przywołuje – idąc za relacją Arystotelesa – myśl sofisty Alkidamasa, ucznia Gorgiasza, który miał się wyrażać lekceważąco „o prawach, królach państw”, zapewniając wszak ludzkość, „że oto pojawił się obrońca przed tymi królami: «Filozofia; przedmurze praw»” [ibidem, s. 533]. A zatem człowiek w czasach, o jakich mowa – a to – przy przyjęciu takiego, jak wyżej, sposobu rozumowania – dla nas dziś oznacza oblicze współczesności – nie oznacza bez reszty rynkowego praktycyzmu...

„Od czasów Platona w dziejach myśli filozoficznej zaczyna się spór: czy sofistyka jest filozofią – czytamy w literaturze przedmiotu [...]. Na to pytanie Platon odpowiedział przecząco. Treścią nauki sofistów jest według niego „niebyt”, a zatem pojęcia „sofista” i „filozof” są pojęciami przeciwstawnymi. [...] Według Platona koncepcjom sofistów nie przysługuje miano filozofii ze względu na brak metafizycznego uzasadnienia. [...] Problem: czy sofistyka jest filozofią? podjął również Arystoteles. Uważał on, że jest ona „filozofią pozorną”, wiedzą ograniczającą się do rzeczy nieistotnych, nauką o zjawiskach. Dlatego też nie ma dla sofistów miejsca w pierwszym zarysie historii filozofii, który przedstawił w I księdze *Metafizyki*” [Gajda, 1989, s. 46–47]. Pytanie o to, czy sofistyka jest filozofią jest w istocie pytaniem o relację: sofistyka a Sokrates. Ryszard Legutko w swojej obszernej monografii *Sokrates*, pisze: „Sokrates zajmował się sprzecznościami i zajmowali się nimi sofisci; Sokrates bywał w konflikcie z otoczeniem jako nowinkarz i bywali w konflikcie z otoczeniem sofisci, także uchodzący za nowinkarzy; Sokrates zwracał uwagę na kwestie etyczne i podobnie na takie kwestie wskazywali sofisci; Sokrates uchodził za podważającego tradycję ateńską i za takich uchodzili sofisci; Sokrates koncentrował swoje zainteresowania filozoficzne wokół spraw człowieka i podobnie czynili sofisci; Sokrates zajmo-

wał się *logosami* i zajmowali się nimi sofisci. Podobieństwa nie zwiodył jednak Platona, który nie tylko wydobył głęboki spór dzielący antagonistów, nie tylko go wyostrzył, lecz pokazał tkwiącą w nim sprzeczność tak fundamentalną, że stała się ona ważnym kluczem do rozumienia dynamiki dziejów zachodniego umysłu. Linia podziału zaczęła odtąd wyraźnie przebiegać między sofistyką reprezentowaną przez Protagorasa, Hippiasa i kolejne pokolenia sofistów a Sokratesem, Platonem i Arystotelesem” [Legutko, 2013, s. 113–114].

W myśli Voegelina jest dokładnie przeciwnie. „Ksenofobiczne nastroje Sokratesa i Platona wzmocniły zapewne ich opozycję wobec sofistów – pisze. Nie oznacza to jednak, by osiągnięcia wieku sofistycznego zostały odrzucone; przeciwnie, przyjęły się w stopniu, którego wciąż nie jesteśmy do końca świadomi, ponieważ współczesna historia idei, w badaniach nad Platonem, skupia się bardziej na jego krzykliwej krytyce sofistów niż na dyskretnej akceptacji ich dorobku” [Voegelin, 2013, s. 452–453]. Rzecz w tym, iż głównym imperatywem, ich „edukacji liberalnej”, było, jak wiemy, „kształtowanie odpowiedzialnego i dobrze prosperującego obywatela”. Myśli sofistów nie da się sprowadzić do taniego, żeby nie powiedzieć: prostackiego, **psychologizmu i relatywizmu**. Jednocześnie Platon, jak pisze Voegelin, „wciąż jest maltretowany przez pokazną grupę historyków jako myśliciel nieliberalny, autorytarny, jeśli nie «faszystowski»” [ibidem, s. 457, przyp. 1]. W ujęciu Voegelina, nie da się przeciwstawić, z jednej strony sofistów; z drugiej – Sokratesa, Platona i Arystotelesa. Ani sofisci nie byli relatywistami; ani myśl Platona nie była autorytarna (choć jedna i druga „szkoła” stwarza przesłanki dla takich właśnie opinii). Nie ma tu „zniszczenia filozofii”; można tu mówić o „doświadczeniach transcendencji”. I obie te orientacje myślenia da się ująć w jednym paradygmacie. Jest to poszukiwanie „porządku”; choć dzieli je cienka linia.

Sofisci żyli w czasach „chaosu”; i dziś też żyjemy w takich czasach. Wedle Voegelina *sofistyka* nie jest myśleniem spoza filozofii, metafii-



zyki. I nie jest takim myśleniem świat Zachodu. W jednym i drugim przypadku jest tu wiele przestrzeni dla aksjologii. Nie da się liberalizmu – formacji fundamentalnej dla współczesnej cywilizacji – sprowadzić do gnostycznego kultu *habere*. Czy tak rzeczywiście jest, czy te dwa „światy” – z jednej strony sofistyka i liberalizm, z drugiej myślenie o transcendentnych *wartościach* – tak, jak je rozumieli Sokrates, Platon i Arystoteles – stanowią jedność, jest to – i tak było od wieków – kwestią otwartą...

#### BIBLIOGRAFIA

- Demian, Thomas, 1953, *Chrystus Pan i Sokrates*, Warszawa.
- Gajda, Janina, 1989, *Sofiści*, Warszawa.
- Hobbes, Thomas, 1954, *Lewiatan*, Warszawa.
- Kartezjusz, 1980, *Rozprawa o metodzie*, Warszawa.
- Kołakowski, Leszek, 1990, *Horror metaphysicus*, Warszawa.
- Ksenofont, 1967, *Wspomnienia o Sokratesie*. W: Idem, *Pisma sokratyczne*, Warszawa.
- Legutko, Ryszard, 2013, *Sokrates*, Poznań.
- Locke, John, 1992, *Dwa traktaty o rządzie*, Warszawa.
- Platon, 1959, *Teajtet*, Warszawa.
- Tatarkiewicz, Władysław, 1970, *Historia filozofii*, T. I, Warszawa.
- Voegelin, Eric, 1992, *Nowa nauka polityki*, Warszawa.
- Voegelin, Eric, 2013, *Świat polis*, Warszawa.



**Kornel Sawiński**

ORCID: 0000-0001-8950-6216; [korsaw@wp.pl](mailto:korsaw@wp.pl)

## **POKREWIEŃSTWO A WSPÓŁCZESNA WŁADZA**

### **KINSHIP AND MODERN AUTHORITY**

#### **ABSTRAKT**

Artykuł jest próbą ogólnej refleksji nad głównymi źródłami miejsca we współczesnej strukturze społecznej oraz dostępu do różnych form władzy. Czy obie kategorie wynikają przede wszystkim z indywidualnych wyborów i predyspozycji, czy związane są z, wydawałoby się, dawno przebrzmiałymi związkami pokrewieństwa - związkami rodowymi? Na znaczenie tych drugich wskazują w sposób pośredni badania Pierre'a Bourdieu, a szczególnie jego koncepcja habitusów. Bourdieu główne źródło habitusu upatruje w kategorii kapitału kulturowego oraz psychologii głębi (poziom nieświadomości), nie wnikając jednak w ich biologiczne i genetyczne podstawy. Habitus według Bourdieu jest związany z pozycją klasową, stąd określenie habitus klasowy, „wspólny mianownik” ujednolicający praktyki członków tej samej klasy czy frakcji. Mechanizm ten prowadzi do reprodukcji klas, a tym samym całej struktury społecznej [Matuchniak-Krasuska 2015, s.93].

W przeciwieństwie do teorii Bourdieu, socjologzy Ulrich Beck i Anthony Giddens [Giddens 2001] twierdzą, że w późnej nowoczesności miejsce w strukturze społecznej nie zależy już w takim stopniu jak kiedyś od pochodzenia. Twierdzą oni, że indywidualizacja odpowiedzialności i zakres możliwości, niezależnie od miejsca urodzenia w strukturze społecznej, zaszły tak daleko, że można dokonywać przełomowych wyborów, mając możliwość awansu czy ogólnie zmiany w stosunku do

punktu wyjścia, za który uznaje się miejsce na drabinie społecznej w okresie narodzin i pierwszych lat życia. Ulrich Beck w „Społeczeństwie Ryzyka” [Beck 2002] twierdzi, że główny ciężar awansu zależy już nie od pochodzenia, ale od indywidualnych cech i indywidualnych wyborów (homo eligens). Do podobnych wniosków doszedł również Zygmunt Bauman, pisząc o „płynnej nowoczesności” [Bauman 2006] i „płynnym życiu” [Bauman 2007]. Jednak teorie te nie do końca potwierdzają badania empiryczne, pokazujące istniejącą nadal szczelność i kontrolę różnych kategorii władzy oraz wysokich miejsc w strukturze społecznej. Po przeanalizowaniu niektórych badań na ten temat wydaje się, że kluczowym czynnikiem dostępu do nich są nadal związki pokrewieństwa.

**Słowa kluczowe:** Panowanie tradycyjne, nepotyzm, monarchie, rodziny, struktura społeczna

### ABSTRACT

The article is an attempt for general reflection on the sources of place in the contemporary social structure and of access to power. Do both categories result primarily from individual choices and predispositions, or are they related to kinship relationships, which seem to have long since expired? The importance of the latter is indirectly indicated by Pierre Bourdieu's research, especially his concept of habitus. Bourdieu sees the main source of habitus in the category of cultural capital and the psychology of depth (the level of the unconscious), without going into their biological and genetic basis. According to Bourdieu, habitus is related to the class position, hence the term class habitus, a „common denominator” unifying the practices of members of the same class or faction. This mechanism leads to the reproduction of classes and thus of the entire social structure [Matuchniak-Krasuska 2015, s.93]

Contrary to Bourdieu's theory, sociologists Ulrich Beck and Anthony Giddens [Giddens 2001] argue that in the late modernity, the place in the social structure no longer depends on the ancestry as much as it once did. They argue that the individualization of responsibility and scope of opportunities, regardless of place of birth in the social structure, has gone so far that one can make groundbreaking choices, having an opportunity for a promotion or, in general, for a change from the starting point, which is considered to be a place on the social ladder at birth and the first years of life. Ulrich Beck in „Risk Society” [Beck 2002] claims that the main burden of promotion is not on the origin, but on the individual characteristics and individual choices (homo eligens). Zygmunt Bauman also came to similar conclusions

when he wrote about „liquid modernity” [Bauman 2006] and „liquid life” [Bauman 2007]. However, these theories are not fully confirmed by empirical research showing the still existing tightness and control of various categories of power and high places in the social structure. After analyzing some studies on the subject, it seems that kinship remains a key factor in accessing them.

**Key words:** Traditional authority, nepotism, monarchies, families, social structure

## POKREWIENSTWO A MIEJSCE W STRUKTURZE SPOŁECZNEJ

Socjolog Hanna Palska na podstawie licznych badań, które prowadziła i w których współuczestniczyła, twierdzi, że mimo wszystkich przemian związanych z nowoczesnym społeczeństwem, dominującym czynnikiem prowadzącym do określonego miejsca w strukturze społecznej jest rodzina i pochodzenie. Na przykładzie badań nad pochodzeniem polskich celebrytów doszła do wniosku, że w większości przypadków dziedziczą oni swoją pozycję: *„W tym środowisku franklinowskich karier od pucybuta do dyrektora koncernu jest niezwykle mało. Aktorzy celebryci, znaczący pracownicy mediów nie przyszli znikąd. Przypadki przysłowiowej ładnej dziewczyny z prowincji, która doła krowy, a potem została zauważona w «Szansie Na Sukces» stanowią może dziesięć procent. W swoich badaniach na polskim gruncie przeanalizowałam dwa, do trzech tysięcy biografii. Większość z tych przypadków ma odpowiednie pochodzenie i wynikający z niego kapitał kulturowy, czyli habitus, o którym pisał Pierre Bourdieu”<sup>1</sup>.*

Z badań Henryka Domańskiego nad ruchliwością społeczną wynika, że potencjalna możliwość awansu społecznego dzieci względem pozycji socjoekonomicznej rodziców była większa na początku lat dzie-

---

<sup>1</sup> H. Palska, *Przemiany stylów życia we współczesnej Polsce*, <https://www.youtube.com/watch?v=EuGQRzJFrG8> [dostęp: 01.05.2023].

więćdziesiątych w stosunku do początku lat dwutysięcznych. Obrazuje to pewien potencjał liberalnego otwarcia w latach dziewięćdziesiątych i stopniowy powrót do statyki społecznej obserwowany od początku lat dwutysięcznych [Domański 2004, s. 57].

Rozróżniając odrębność kategorii struktury klasowej od kategorii władzy, możemy we współczesnej rzeczywistości na poziomie tej drugiej dopatrzeć się podobnego procesu.

I tak, na poziomie samej władzy politycznej na około pięćdziesięciu państw europejskich niemal w co czwartym panuje rodzina królewska bądź książęca<sup>2</sup>. W powszechnej świadomości wydaje się, że monarchie współczesne to folklor, bez politycznego znaczenia przynajmniej w Europie. Tymczasem, gdy bliżej przyjrzeć się fenomenowi wielopokoleniowych domów panujących, okazuje się, że funkcjonując, mają nadal znaczący wpływ na polityczną rzeczywistość nie w krajach zacofanych, ale w czołowych demokracjach Starego Kontynentu. Proces wzajemnego przenikania się demokracji liberalnej i monarchii nie oznacza, że konflikt między nimi zniknął. Rzadko kiedy jednak przybiera on otwartą formę, sprawiając wrażenie pełnej symbiozy.

Najbardziej popularnymi teoriami próbującymi wyjaśnić historyczną trwałość związków pokrewieństwa z pozycją w hierarchii społecznej jest teoria altruizmu krewniczego, opracowana przez Williama Donalda Hamiltona. Jedną z głównych cech koncepcji altruizmu krewniczego jest „zasada bliskości i zasadą podobieństwa”. Bliskość i podobieństwo w tym przypadku oznaczają przede wszystkim pokrewieństwo, na bazie którego realizować można nasze wrodzone skłonności altruistyczne. Co ciekawe, Hamilton odnosił zasadę altruizmu krewniczego nie tylko do gatunku ludzkiego, rodów i rodzin, ale również do świata zwierząt stadnych [Hamilton 1964, s. 17–52].

---

<sup>2</sup> Ł. Zaranek, *Nie tylko Windsorowie. Monarchie w Europie mają się dobrze*, <https://tygodnik.tvp.pl/33246962/monarchie-w-europie-maja-sie-dobrze> [dostęp: 20.04.2023].

Inną próbę wyjaśnienia znaczenia nepotyzmu podejmuje socjobiologia Edwarda O. Wilsona. Socjobiolodzy tłumaczą teorią samolubnego genu, na przykład to, dlaczego rodzice częściej poświęcają się dla swoich dzieci niż dzieci dla rodziców. Ten rodzaj zachowania służy doborowi krewniaczemu i najlepszemu przystosowaniu. Jeżeli rodzic poświęca się po to, żeby jego potomek mógł przetrwać to zwiększa się szansa na najlepsze przystosowanie. Jego geny przetrwają nawet wtedy, jeżeli on sam zginie. W świetle teorii socjobiologicznej nadrzędnym celem każdego osobnika jest zwiększenie szans na rozpowszechnienie własnych genów [Komorowska 1998, s.29]. Teoria motywacji Wilsona jest zredukowana do biologicznych determinizmów, w których jednostka jest motywowana tym, że organizm ludzki, ale również społeczne wytwory, kultura, normy, religia są podporządkowane przetrwaniu genu. Wilson twierdzi, że geny trzymają kulturę na „długiej smyczy”. Przez ową „długą smycz” autor rozumie szerokość i wielość ludzkich zachowań zdeterminowanych kulturowo, nad którymi jednak góruje zasadnicza natura ludzka (istota natury ludzkiej), zdeterminowana biologicznie (genetycznie) [Wilson 1988, s.208].

W pewnym sensie potwierdzeniem tezy socjobiologów jest teoria hipergamii zakładająca, że kobiety częściej wybierają małżeństwa z partnerami o wyższym statusie społecznym. Potwierdziły to współczesne badania na wszystkich kontynentach w ramach różnych tradycji kulturowych<sup>3</sup>. Odpowiedzią na takie wyniki może być zapewne teoria poszukiwania jak najlepszych warunków społeczno-ekonomicznych dla „przetrwania genu”. Podobnie odczytać można atawistyczne, oparte raczej na instynkcie niż racjonalnej kalkulacji, spotykane u kobiet zjawisko hybristofilii. Ten pociąg seksualny do osób łamiących normy prawne wynikać może z przeświadczenia o sile tych osób. Żeby być zdolnym do łamania norm prawnych i moralnych, potrzebna jest siła,

---

<sup>3</sup> *Hipergamia kobiet w praktyce i brak seksu w związku*, <https://swiadomosc-zwiazkow.pl/hipergamia-kobiet-brak-seksu-zwiazku/> [dostęp: 21.04.2023].

która przewrotnie rzecz ujmując, stanowi „dobro rzadkie”. Na osobne opracowanie zasługuje z pewnością kwestia dziedziczenia przywództwa w zorganizowanym środowisku przestępczym, gdzie kategoria pokrewieństwa może mieć również ważne, jeśli nie kluczowe znaczenie.

## POLITYCZNE ZNACZENIE POKREWIEŃSTWA W HISTORII

W odróżnieniu od Karola Marksa, widzącego w konflikcie klasowym główny motor napędowy ludzkich dziejów, Fryderyk Engels zwrócił uwagę na coś innego. W napisanej w 1884 roku pracy „Pochodzenie rodziny, własności prywatnej i państwa” [Engels 1912] powołując się na badania antropologiczne Lewisa Morgana, przeanalizował korzenie i typy powstawania rodzin i rodów od najstarszych form organizacji „przedhistorycznej” po okres imperium Romanum i powstania państw u Germanów. Historiografia Engelsa jest w istocie ewolucjonistyczna i u przeciwników tego nurtu musi budzić sprzeciw, ale nie to wydaje się istotą pracy. Marks nie przywiązywał wagi w swoich pismach do wspólnoty pokrewieństwa, interesowała go wspólnota produkująca, poczynając już od poziomu nazwanego przez obu myślicieli wspólnotą pierwotną. Engelsa interesowała również wspólnota jako ród, jako egzogamiczna wspólnota pochodzenia, również w kontekście powstawania władzy. Można zaryzykować tezę, że Engels dotknął zagadnienia bardziej istotnego i uniwersalnego, którego prawidłem podlega historia ludzkości w większym stopniu niż temu, co eksponował Marks. Engels twierdził, że mamy trzy główne formy małżeństwa, które na ogół odpowiadają trzem głównym fazom rozwoju ludzkości. Dla dzikości - małżeństwo grupowe, dla barbarzyństwa - małżeństwo parzyste, a dla cywilizacji - monogamia w większości o podobnym charakterze klasowym, uzupełniona przez cudzołóstwo i prostytutkę [Ibidem, s.86]. Engels był zwolennikiem uniwersalizmu praw i etapów rozwoju. Uważał, że wszystkie

kultury niezależnie od położenia geograficznego przejść muszą przez wymienione stadia albo znikają z kart historii.

Znaczenie pokrewieństwa w różnych epokach historycznych, aż do czasów współczesnych nie straciło swojej mocy. Zauważył to już dziewiętnastowieczny badacz pochodzenia i ewolucji rodziny Alexis Giraud-Teulon, twierdząc: *„Jeżeli powstały formy społeczne wyższe od rodziny, to mogło się to stać tylko dzięki pochłonięciu przez nie rodzin, które uległy zasadniczej przemianie. Nie wyklucza to faktu, że dzięki temu te właśnie rodziny znalazły później możliwość ponownego zorganizowania się w bez porównania pomyślniejszych warunkach”* [Giraud-Teulon 1884, s. 518–520].

Polski mediewista Karol Modzelewski w rozmowie o swojej książce *„Barbarzyńska Europa”* twierdził, że przyjęcie chrześcijaństwa było dla barbarzyńskich Germanów i Słowian szokiem kulturowym tak wielkim, że *„niebo zawaliło im się na głowy”*<sup>4</sup>. Chodziło o indywidualizację odpowiedzialności (przed Bogiem) i rozerwanie znaczenia rodu. W świecie barbarzyńców jednostka była jedynie ogniwem rodu, wspólnoty plemiennej i wspólnoty krwi. Kategoria wolności i cały system wartości utożsamiane były z kategorią wspólnoty krewniczej. Zabójstwo było zamachem na tę wspólnotę. Modzelewski pisze: *„Dziś kategoria zbiorowej winy nie mieści się już w uznanym kanonie europejskiej kultury. Jednak nie zrozumiemy niczego z tradycyjnych kultur barbarzyńskiej Europy, jeśli zamkniemy oczy na kolektywistyczny charakter ich norm moralnych. Ich fundamentem było przekonanie o wspólnym honorze grupy krewniczej. Ponieważ barbarzyńskie wyobrażenie winy zbiorowej było sprzeczne z normami chrześcijańskimi, próbowano dokonać odpowiednich modyfikacji. Mimo redakcyjnych i cenzorskich zabiegów, pogańska religia i związana z nią tradycyjna kultura przetrwała spod cienkiego pokostu chrystianizacji, którym powleczone spisy praw.*

---

<sup>4</sup> A. Krzemińska, *I ty jesteś barbarzyńcą*, <https://www.polityka.pl/archiwum-polityki/1831168,1,insbpty-jestes-barbarzynca.read> [dostęp: 23.04.2023].

*Prawo dotyczyło wyłącznie ludzi wolnych. Niewolnicy nie stanowili części wspólnoty. Nie posiadali też rodziny, a ta była gwarantem podmiotowości prawnej. Kobiety były podporządkowane władzy mężczyzn*<sup>5</sup>. Instytucja rodu stanowiła podstawę ustroju społecznego większości, jeśli nie wszystkich ludów barbarzyńskich, a kategoria zemsty rodowej za zabicie członka rodu była znana setkom kultur podobnie, choć nieco paradoksalnie w tym kontekście, jak kategoria gościnności.

## MONOTEIZMY PRZECIW PLEMIENNOŚCI

Stary Testament z elementami plemiennie-monolatrycznymi zakładał koncepcję „grzechu pokoleniowego”, w kilku miejscach przywołując kategorię rodowej odpowiedzialności. *„Jestem Bogiem zazdrosnym, który karze występki ojców na synach do trzeciego i czwartego pokolenia względem tych, którzy Mnie nienawidzą. Okazuję zaś łaskę aż do tysięcznego pokolenia tym, którzy Mnie miłują i przestrzegają moich przykazań”* (Wj 20,05) [*Pismo Święte Nowego i Starego Testamentu, Biblia Tysiąclecia 2002, rozdział 20, s. 118*]. W innym miejscu *„Pan... zsyła kary za niegodziwość ojców na synów i wnuków aż do trzeciego i czwartego pokolenia”* (Wj 34,7) [*Ibidem, rozdział 34, s. 142–143*], lub *„Pan... karze grzechy ojców na synach do trzeciego, a nawet czwartego pokolenia”* (Lb 14,18) [*Ibidem, rozdział 14, s.233*]. W Starym Testamencie znajdziemy również fragmenty przeczące koncepcji „grzechu pokoleniowego”, co można uznać za pewien etap przejściowy między plemienną monolatrią a uniwersalistycznym monoteizmem.

„Przewrót kopernikański” w stosunku do rodu i kategorii pokrewieństwa nastąpił wraz z wejściem na scenę dziejową uniwersalnych monoteizmów: chrześcijaństwa i islamu. Spoza zachodniego kręgu kulturowego rzecz dotyczy również buddyzmu i jego postulatów zerwania z dziedziczeniem przynależności kastowej. Skupiając się jednak głów-

---

<sup>5</sup> Ibidem [dostęp: 24.04.2023].



nie na źródłach kultury zachodniej, to Nowy Testament zerwał z wielowiekową zasadą spajającą rodowy kolektywizm, ustami Chrystusa: „*Nie przyszedłem przynieść pokoju, ale miecz. Przyszedłem poróżnić syna z jego ojcem, córkę z matką, synową z teściową i będą nieprzyjaciółmi człowieka jego domownicy. Kto kocha ojca lub matkę bardziej niż Mnie, nie jest Mnie godzien. I kto kocha syna lub córkę bardziej niż Mnie, nie jest Mnie godzien*” (Mt 10,35, Mt 10,36, Mt 10,37) [Ibidem, rozdział 10, s. 1559]. Czy też manifest egalitaryzmu wyrażający się w słowach: „*A tu już nie ma Greka ani Żyda, obrzezania ani nieobrzezania, barbarzyńcy, Scyty, niewolnika, wolnego, lecz wszystkim we wszystkich [jest] Chrystus*” (Kol 3,11) [Ibidem, rozdział 3, s. 1870]. Jezus Chrystus, uważany przez chrześcijan za syna Bożego, żądał od swoich wyznawców odrzucenia dotychczasowego życia, wyparcia się związków i obowiązków rodzinnych wywodzących się ze współczesnej mu plemiennej, żydowskiej etyki.

Przyjęcie chrześcijaństwa poza idealistycznymi sektami heretyków, jak albigenski czy katarzy, nie zmieniło zasadniczego znaczenia związków rodów z władzą, a nawet w pewnym sensie je wzmocniło. W katolickiej Europie dominować zaczęła koncepcja *ordo caritatis* (porządek serca), zakładająca na pierwszym miejscu troskę i dbanie o własną rodzinę i krewnych. Św. Tomasz z Akwinu w średniowieczu oparł swoją racjonalną refleksję na zasadzie miłości bliźniego (wynikającej z przykazania miłości), jednakże przez to, że nie da się wszystkich kochać tak samo i w równy sposób, potrzebny jest porządek miłości, w którym rodzina ma być elementem najbliższym. „*Porządek natury domaga się, by co działa najpierw i mocniej, oddziaływało na rzeczy sobie bliższe; np. ogień ogrzewa przedmioty bliższe. Podobnie i Bóg darów swej dobroci udziela najpierw i obficie istotom jemu bliższym, jak tego dowodzi Dionizy. Udzielanie zaś dobrodziejstw jest czynnością miłości w stosunku do innych, a wobec tego powinno się być bardziej dobroczynnym w stosunku do osób bliższych. Bliskość między ludźmi zależy od tego, co ich między sobą wzajemnie łączy. Krewnych łączy wspólnota urodzenia, obywateli współ-*

*nota państwowa, wiernych wspólnota duchowa, i tak dalej. Zatem dobrodziejstwo ma być świadczone w zależności od rodzaju wspólnoty. Mówiąc po prostu, bardziej należy każdemu świadczyć dobrodziejstwa należące do tego, co stanowi o większej bliskości”* [Św. Tomasz z Akwinu 1967, s. 92].

Antynepotystyczny idealizm leżał również u podstaw początków islamu, do czego odwołują się współcześni radykalni salafici. Kiedy Prorok zaczął budować swój projekt polityczno-religijny, jego towarzysze (sahaba) kładli nacisk na odrzucenie różnic klasowych i znaczenia rodowych związków. Opowieści z czasów pierwszych Kalifów mówiły o tym., że kiedy się patrzyło na muzułmanów, nie wiadomo było, kto jest przywódcą, bo wszyscy byli jednakowo ubrani, cechował ich podobny status społeczny i styl życia. Element nepotystyczny pojawił się z chwilą wyodrębnienia się szyizmu, czyli takiej interpretacji islamu, która zakłada, że tylko członkowie rodziny proroka, potomkowie jego zięcia Alego i córki proroka, Fatimy, mogą stanowić o władzy nad Ummą (wspólnotą muzułmanów). Drugim źródłem nepotyzmu było promowanie przez Usmana (kalifa prawowiernego) rodu Umajjadów (późniejszych władców kalifatu dynastycznego). Muzułmanie w teorii nie uznają legitymizacji władzy przez linię pochodzenia. To tworzy spór teologiczny, ale też polityczny, który (jako nie jedyny, ale ważny element) legł u podstaw fitny (wojen w świecie islamu) [Danecki 1998, s. 174]. O tym jak daleko niekonsekwentna jest tu praktyka, świadczy fakt, że liderzy współczesnych salafickich dżihadystów z Państwa Islamskiego po Abu Bakrze Al Baghdadim używali nazwiska Kurajsi (co miało podkreślać ich związki z plemieniem Kurajczytów, z którego pochodził prorok Mahomet). Radykałowie, którym liderował Baghdadi, ostentacyjnie odcinali się od plemienności, nacjonalizmu i nepotyzmu, ale, jak pokazuje powyższy przykład, nawet oni nie byli w tym aspekcie konsekwentni, zasłaniając się potrzebą taktyki<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> *List of leaders of the Islamic State*, [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_leaders\\_of\\_the\\_Islamic\\_State](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_leaders_of_the_Islamic_State) [dostęp:25.04.2023].

Przeciwno tak zwanemu nepotyzmowi (pojęcie płytkie) występowały monoteizmy u samych swoich źródeł. Dziś poza idealistycznymi grupami radykałów na gruncie monoteizmów (ale też np. uniwersalistycznego buddyzmu) w zapomnienie poszła wojna, którą wytoczyły te religie władzy rodów i dziedzicznych kast.

## PANOWANIE TRADYCYJNE WEDŁUG MAXA WEBERA

Od unormowanego porządku średniowiecznego do rewolucji francuskiej, a według innego podziału do końca pierwszej wojny światowej, dominujący charakter władzy politycznej odpowiadał weberowskiemu typowi władzy tradycyjnej, utożsamianemu przede wszystkim z monarchią, arystokracją i klerem. Kategoria władzy tradycyjnej, zaproponowana przez socjologa Maxa Webera, była obok władzy charyzmatycznej i władzy legalistycznej jednym z typów idealnych, które w historii występowały w różnych związkach i kombinacjach. Jeśli przyjąć metaforę pakietu akcji kontrolnych nad światową polityką, ponad sto lat temu rodziny monarchów i arystokracja (reprezentanci weberowskiej władzy tradycyjnej) posiadali zdecydowaną większość akcji. Wojny, rewolucje i historyczny triumf liberalizmu (utożsamiany z hegemonią Stanów Zjednoczonych) mocno nadszarpnęły we współczesnym świecie wpływ i znaczenie rodzin monarszych i arystokratycznych. Być może, po pełnym zakończeniu ładu pojałtańskiego (tworzonego przez dwie antymonarchistyczne siły: USA i ZSRR), rodziny te będą szukały możliwości historycznego rewanżu. Władza rodzin i domów monarszych niewątpliwie wpisuje się w zaproponowaną przez Webera koncepcję władzy tradycyjnej. Źródłem legitymizacji tej władzy jest jej pochodzenie („błękitna krew”) oraz tradycja. Kluczowym pojęciem weberowskiej socjologii władzy jest termin Herrschaft (panowanie). Poszukując źródeł panowania, Weber poruszał się w obrębie trzech kategorii: władzy, gospodarki

i systemu wartości. Panowanie w weberowskim znaczeniu ma charakter szerszy od czystej dominacji ekonomicznej czy monopolu na używanie przemocy. Może posługiwać się tymi dwoma ostatnimi kategoriami w sposób instrumentalny, ale samo stoi wyżej ponad nimi. Legitymizacja panowania tradycyjnego wypływa z uświęconych siłą tradycji norm. Stąd kluczowym źródłem legitymizacji jest w tym przypadku właśnie sakralny charakter tradycji. Weber wyróżnia trzy rodzaje panowania tradycyjnego: gerontokrację, patriarchalizm, patrymonializm [Weber 1922, s.113]. Gerontokracja oznacza najogólniej panowanie sprawowane przez osoby starsze, doświadczone, mające największą wiedzę w zakresie świętej tradycji, nie zawsze związane więzami pokrewieństwa i przewagą ekonomiczną [Ibidem]. Patriarchalizm oznacza dla Webera stan, w którym większość ekonomicznych i symbolicznych atrybutów panowania znajduje się pod kontrolą jednostek wyłonionych z określonych reguł dziedziczenia. Gerontokracja oraz patriarchalizm często występują razem [Ibidem]. Patrymonializm jest dla Webera synonimiczny z kategorią uświęconego tradycją „domu panującego”, zorganizowanego na bazie rytuału w którym służy domu zajmują się ściśle określonymi zadaniami na obszarze jego panowania. Weber podaje tutaj jako modelowe przykłady starożytny Egipt [Ibidem, 706] i Chiny [Ibidem, 707], rozróżniając również specyfikę patrymonializmu wschodniego i zachodniego [Ibidem, 710].

## PANOWANIE TRADYCYJNE WSPÓŁCZEŚNIE

Aby mówić o jakiejś grupie ludzi powiązanej pokrewieństwem, że wpływa na władzę lub bezpośrednio tę władzę sprawuje, grupa ta powinna funkcjonować w owej relacji nie krócej niż kilkadziesiąt lat. Autorzy takich tez, jak np. rosyjski filozof Gejdar Dżemal, zakładają, że jest to czas niezbędny do zbudowania powiązań rodowych i zebra-

nia doświadczeń historycznych<sup>7</sup>. Takie spojrzenie nie jest często spotykane w naukach politycznych, gdzie badający problematykę władzy w większości koncentrują się na dużo krótszym horyzoncie czasowym, zawężając optykę do jednego pokolenia, jednego systemu politycznego, czy nawet jednej kadencji. Jest to oczywiście zrozumiałe, jednak warto również spojrzeć na problem z dłuższej perspektywy.

Przyglądając się takim rodom jak Habsburgowie czy Windsorowie, można dostrzec ich dużą „odporność” na gwałtowne zmiany historyczne. Padały imperia, projekty polityczne, partie, zmieniała się władza legalistyczna, a rodziny te, przetrwawszy turbulencje i koniec innych rodów monarszych, nadal sprawują ważne stanowiska we współczesnym świecie. Wydaje się, że kwestie ideologiczne mają w ich przypadku instrumentalne znaczenie, a posiadanie wpływów na władzę lub posiadanie samej władzy jest wartością autoteliczną. Świadczyć o tym może wspieranie przez członków europejskich rodzin królewskich liberalizmu obyczajowego, ruchu LGBT<sup>8</sup>. Zdaniem Dżemala, historycznym wrogiem tradycyjnego panowania jest liberalizm, który, posługując się różnymi kategoriami prawicy i lewicy, doprowadził w XX wieku do odejścia w cień części domów panujących (upadek wielu monarchii Starego Kontynentu). Liberalizm według Dżemala jest projektem antynepotystycznym, nakierowanym na takie kategorie jak: klasy, narody, jednostki, postęp, progresywizm, materializm, odrzucenie tradycyjnych form panowania, wyższości arystokracji odwołującej się do kategorii „błękitnej krwi”, na rzecz władzy legalistycznej. Kategorie partii politycznej, funkcja prezydenta, premiera mają swój liberalny rodowód, wyrosły z tradycji oświeceniowo-liberalnych, te zaś zwyciężyły na pewnym

---

<sup>7</sup> G. Dżemal, *Elity i ich sojuszniki, besiedował Andrej Czierkasow*, Poljarnaja Zwiezda, lieto 2005, <http://www.fatuma.net/text/djemal-elit> [dostęp:26.04.2023].

<sup>8</sup> F. Olito, *From Princess Diana to Prince Harry, here are 9 times the royal family showed support for the LGBTQ community*, <https://www.insider.com/royal-family-support-lgbtq-community-2019-6> [dostęp:26.04.2023].

poziomie w całym systemie politycznym, nakładając się w niektórych miejscach na instytucje związane z panowaniem tradycyjnym. Historycznym wrogiem liberałów były monarchie, zorganizowany kler, arystokracja, a misją liberalizmu była ich desakralizacja. Światowym centrum liberalizmu zostały Stany Zjednoczone po uzyskaniu niepodległości i oderwaniu się od brytyjskiej Korony. Obecny okres turbulencji systemowych należy, według Dżemala, traktować jako szansę, którą widzą „tradycjoniści”, na wyjście z cienia i wzięcie historycznego rewanżu nawet przy pomocy liberalnych narzędzi politycznych.<sup>9</sup> Panowanie tradycyjne, zdaniem Dżemala, wypływa z dużo większych doświadczeń historycznych, umiejętności przystosowawczych i umiejętności używania narzędzi liberałów (jako historycznych konkurentów) do realizacji własnych nieliberalnych celów. Mają być to jednak tylko narzędzia, środki, a nie cele. Wewnętrzna forma tradycjonalistycznego domu panującego oparta jest o kategorię wielopokoleniowych wartości rodowych, a poza nią, „na eksport”, może być promowana na bazie liberalnej aksjologii rodzina lub w niektórych przypadkach jako wsparcie dla ruchów LGBT<sup>10</sup>. W opinii Dżemala, wygodniejszym dziś narzędziem panowania od klasycznych imperiów są transnarodowe korporacje, w szeregu władz, w których znajduje się cała masa przedstawicieli dawnej arystokracji.

Zdaniem sinologia, pisarza, badacza działań zakulisowych i byłego pułkownika wywiadu GRU Andrieja Diewjatowa, wprowadzanie w błąd i ubieranie się „w cudze szaty” jest „odwieczną technologią polityczną”. Nakładanie masek, wprowadzanie w błąd jak w pokerze, twierdzi Diewjatow, to działanie opisane już przez Sun Tzu oraz Tukidydesa. Tradycyjne formy władzy używać mają dziś liberalnych narzędzi, bo

---

<sup>9</sup> G. Dżemal, *Elity i ich sojuszniki...*, <http://www.fatuma.net/text/djemal-elit> [dostęp: 26.04.2023].

<sup>10</sup> *Tęczowy post pary księżęcej. „Miłość jest miłością”*, <https://tvn24.pl/swiat/ksiezna-meghan-i-ksiaze-harry-wspieraja-spoleczosc-lgbtq-ra941480-2288501> [dostęp: 26.04.2023].

tak jest im wygodniej. Przedstawiciele tradycyjnego panowania mają mieć, według Diewjatowa, wysokie zdolności przystosowawcze i planistyczne<sup>11</sup>. Monarchie bliskowschodnie optują za konserwatyzmem obyczajowym, odwołując się do islamu, monarchie europejskie za obyczajowym liberalizmem, a jedno i drugie są ze sobą spowinowacone lub towarzysko powiązane, zaś charakter ich władzy wypływa z podobnego typu źródeł. Dalekowschodnie domy panujące (z wyjątkiem Tajlandii) są w większości przypadków neutralne. Wszystko wydaje się zależeć od cywilizacyjnego kontekstu, a wartością nadrzędną konkretnego stanowiskach jest utrzymanie maksimum władzy i wpływów przy minimum odpowiedzialności. Często stosowana zakulisowość jest gwarantem maksimum wpływu na ogólny rozwój sytuacji przy minimum odpowiedzialności, która spada w większości na przedstawicieli weberowskiej władzy legalistycznej. W przypadku takich rodzin jak Romanowowie czy Osmanowie, mamy do czynienia z przerwaniem ich politycznego znaczenia, mimo pewnych prób jego reaktywacji. Georgij Michajłowicz Romanow, syn księcia pruskiego Franciszka Wilhelma z Hohenzollernów, wnuk oficera armii niemieckiej, urodzony w Hiszpanii i ożeniony z Włoszką nie jest raczej brany pod uwagę jako rezerwowy „car-batiuszka”, ale już jego pewne powiązania międzynarodowe nie wydają się być pozbawione znaczenia<sup>12</sup>.

## WINDSOROWIE

Rodzina Windsorów formalnie rządzi do dziś Wspólnotą Narodów- *Commonwealth*, która oplata znaczące geopolitycznie miejsca na wszystkich kontynentach. Brytyjski system jest, wydawałoby się, tak ar-

---

<sup>11</sup> A. Diewjatow, *Arużenaja faza „Bitwy kańca”skoro nacznietsa*, <https://www.business-gazeta.ru/article/476660> [dostęp: 26.04.2023].

<sup>12</sup> A. Wróbel, *W Petersburgu po raz pierwszy od 100 lat ślub wziął potomek Romanowów*, <https://www.pap.pl/aktualnosc/news%2C960277%2Cw-petersburgu-po-raz-pierwszy-od-100-lat-slub-wzial-potomek-romanowow.html> [27.04.2023].



chaiczny, że nie posiada nawet konstytucji. Pasem transmisyjnym między wolą władcy a władzą wykonawczą jest Tajna Rada Jego Majestatu ( ang. His Majesty's Most Honourable Privy Council, potocznie Privy Council, (do 1 maja 1707 Tajna Rada Anglii) [Grzybowski 2012, s.41]. Dom panujący Windsorów (House of Windsor) przyjął taką nazwę dopiero w 1917 roku, zamieniając w wyniku antyniemieckich nastrojów niemiecko brzmiące Saxe-Coburg and Gotha<sup>13</sup>. Do swoich związków z Windsorami w zakresie kształtowania określonych postaw i prowadzenia określonej polityki przyznawać się mają obecnie również ośrodki spoza *Commonwealth*, jak niektóre rodziny z indyjskiego Radżastanu, dynastia Haszymidów z jordańskim królem na czele czy na przykład arystokracja malezyjska<sup>14</sup>. Na takim poziomie relacji różnice konfesyjne mają nie odgrywać już zasadniczej roli. Zasadą naczelną tych związków ma być swego rodzaju arystokratyczny splendor, poczucie wyższości, sakralna odrębność i nadrzędność wobec władzy legalistycznej, wyrażające się między innymi w hermetycznym języku, opracowanymi w szczególności uroczystościami, przyznawanymi tytułami czy orderami. Podziały konfesyjne mają nie mieć tutaj wiodącego znaczenia. Zwolennicy niektórych teorii spiskowych, wskazując na związki, wpływowość i znaczenie tych osób twierdzą, że wyznaczają one najogólniejsze trendy cywilizacyjne, stanowiąc coś na kształt duchowej nadbudowy „rządu światowego”. Można też zauważyć, że minimalizacja we współczesnym świecie pozycji monarchy na gruncie władzy formalnej powoduje wzrost jego znaczenia w sferze nieformalnej<sup>15</sup>. Mimo nagłośnionych wielu skandali towarzyskich w rodzinach monarszych, splendor „błękitnej krwi” posiada nadal magiczną moc otwierania drzwi ważnych instytucji.

---

<sup>13</sup> *The Royal Family name*, <https://www.royal.uk/royal-family-name> [27.04.2023].

<sup>14</sup> G. Dżemal, *Elity i ich sojuszniki...*, <http://www.fatuma.net/text/djemal-elit> [27.04.2023].

<sup>15</sup> K. Winkler, *Dynastia Windsorów*, <https://teologiapolityczna.pl/krzysztof-winkler-dynastia-windsorow-ostatnia-prawdziwa-dynastia-zachodu> [28.04.2023].



Na europejskiej mapie tradycyjnego panowania najważniejsze znaczenie ma oczywiście monarchia brytyjska, jednak posiadają je również kraje skandynawskie, które efektownie połączyły instytucje liberalnej demokracji z instytucjami monarchii dziedzicznej. Przykładem może być królowa Danii Małgorzata II z dynastii oldenburskiej, która po śmierci swojej kuzynki, brytyjskiej królowej Elżbiety II jest obecnie najdłużej panującym monarchą w Europie<sup>16</sup>.

## HABSBURGOWIE

Przykładem niezwykle wpływowej obecnie rodziny arystokratycznej, która od XI wieku oplotła siecią dworskich powiązań praktycznie cały kontynent, a formalnie przestała rządzić na początku XX wieku, są Habsburgowie.

Habsburgowie formalnie nie rządzą, ale nieformalnie stoją obecnie w cieniu niektórych ważnych instytucji międzynarodowych. Historycznie patrząc, jest to rodzina, której członkowie od XI wieku mają kluczowy wpływ na rzeczywistość polityczną w Europie, a później nie tylko w Europie. Byli imperatorami Świętego Cesarstwa Rzymskiego, Austro-Węgier, Hiszpanii, z ich rodu pochodziła większość wicekrólów w koloniach Ameryki Łacińskiej. Istnieją całe opracowania historyczne o związkach Habsburgów z ziemiami polskimi, czeskimi, ukraińskimi, bałkańskimi [Dudek 2017, s.213-223]. Punktem zbornym całej monarchicznej rodziny było Arcyksięstwo Austriackie. To unikalna dynastia, która do dziś ma niezbadany wpływ na klasę rządząca i procesy polityczne różnych krajów i instytucji międzynarodowych. Papież Franciszek na spotkaniu z trzystoma przedstawicielami rodziny Habsburgów użył następujących słów: *„Rodzina Habsburgów nie zwraca się dziś z nostalgią ku przeszłości, ale wręcz przeciwnie, jest aktywnie obecna w dzisiejszej*

---

<sup>16</sup> Denmark's Margrethe now Europe's longest serving monarch, <https://www.france24.com/en/live-news/20220909-denmark-s-margrethe-now-europe-s-longest-serving-monarch> [28.04.2023].

historii z jej wyzwaniem i potrzebami. Niektórzy z was odgrywają pierwszoplanową rolę w organizacjach solidarnościowych czy promujących rozwój człowieka i kulturę, jak też wspierając projekt Europy jako wspólnego domu opartego na wartościach ludzkich i chrześcijańskich”<sup>17</sup>. To słowa oficjalne. Nieoficjalnie być może chodziło o ustalenie jakiś ogólnych wytycznych między głową stolicy apostolskiej a katolickimi w większości Habsburgami. Habsburgowie są częścią sieci tworzonej przez arystokratyczne rodziny, przedstawiciele świata bankowego i finansowego, próbujących wywierać nieformalny wpływ na decyzje polityczne. Żeby nie być gołosłownym, warto przyjrzeć się kilku postaciom współczesnej rodziny Habsburgów. Bodaj najważniejszą z nich jest Karl von Habsburg. Karl von Habsburg to międzynarodowy przedsiębiorca medialny. Inwestuje i rozwija media w różnych krajach europejskich, głównie w Holandii, Ukrainie, Bułgarii i Austrii<sup>18</sup>. Jest przeciwnikiem państw narodowych, zwolennikiem integracji europejskiej do poziomu powstania ponadnarodowego imperium europejskiego<sup>19</sup>. Jego ojciec, Otto von Habsburg, jeszcze w 1971 roku znalazł się w gronie pierwszych sponsorów i inicjatorów Światowego Forum Ekonomicznego (wtedy organizowanego jeszcze pod nazwą Europejskiego Forum Zarządzania) w Davos<sup>20</sup>. Przedstawiciele rodu Habsburgów sprawują istotne stanowiska w szeregu krajów, nie tylko zresztą tych, w których niegdyś panowa-

---

<sup>17</sup> *Papież do rodziny Habsburgów*, [https://www.niedziela.pl/arttykul/25538/Papiez-do-rodzinyHabsburgow?fbclid=IwAR3ud9dI5Ffofca382mVdWFTSJpIfTjc3lvml4Iibu\\_DvyeUFEWDYv-abU](https://www.niedziela.pl/arttykul/25538/Papiez-do-rodzinyHabsburgow?fbclid=IwAR3ud9dI5Ffofca382mVdWFTSJpIfTjc3lvml4Iibu_DvyeUFEWDYv-abU) [28.04.2023].

<sup>18</sup> *Karl von Habsburg, Media Investments*, <https://www.karlvonhabsburg.at/taetigkeit/medientaetigkeiten/> [28.04.2023].

<sup>19</sup> *Karl von Habsburg, Rede zur Zukunft Europas*, [https://www.karlvonhabsburg.at/newsroom/interviews-reden/detail/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=65&cHash=b7dae32ae6cb9f5e2f445d359de91efc](https://www.karlvonhabsburg.at/newsroom/interviews-reden/detail/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=65&cHash=b7dae32ae6cb9f5e2f445d359de91efc) [28.04.2023].

<sup>20</sup> *Davos 2020: 119 Milliardäre und Politiker – und ein großes Thema*, <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/119-milliardare-und-politiker--und-ein-grosses-thema-4137781.html> [28.04.2023].

ła ich dynastia. Georg von Habsburg jest od 2020 roku ambasadorem Węgier we Francji<sup>21</sup>. Walburga Habsburg Douglas zajmowała się karierą prawniczą i polityczną w Niemczech i w Szwecji; w latach 2006–2014 zasiadała w szwedzkim parlamencie, a także w zarządzie tamtejszego Instytutu Informacji nt. Zbrodni Komunizmu. Lansowała idee paneuropejskie<sup>22</sup>. Inna z córek Otto von Habsburga, Gabriela, znana w świecie sztuki artystka-rzeźbiarka piastowała funkcję ambasadora Gruzji w Austrii w latach 2009-2013. Eduard Habsburg-Lothringen jest natomiast ambasadorem Węgier w Watykanie<sup>23</sup>.

Powiązania rodzin monarszych i arystokratycznych ze współczesnymi instytucjami jest oczywiście dużo więcej, co stanowi problem badawczy na odrębne opracowanie.

Rankingi „najbogatszych monarchów” nie do końca oddają istotę władzy monarszej, sakralnych instytucji i pochodzenia, gdyż istotą siły monarchii nie są pieniądze. Arystokracja historycznie podchodziła zwykle z rezerwą do liberalnych reguł rynkowych, zasad kupna i sprzedaży. Wydaje się jednak, że wzorem Wokulskiego wciąż niejedyn dzisiejszy bankier chciałby zrobić prezent wpływowemu arystokracie, by zjednać sobie jego sympatię. Wprawdzie współczesna arystokracja stara się pokazywać, że „żyje jak wszyscy”, to jednak demonstrowane „redukowanie wydatków dworów monarszych” należy raczej widzieć w kategoriach socjotechnicznych<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> *Habsburg váltja Károlyit a párizsi nagykövetségen*, [https://index.hu/kulfold/2020/12/13/habsburg\\_parizs\\_diplomacia\\_kkm/](https://index.hu/kulfold/2020/12/13/habsburg_parizs_diplomacia_kkm/) [28.04.2023].

<sup>22</sup> K. Jäger, *Cross-border picnic*, <https://www.dw.com/en/walburga-habsburg-douglas-we-knew-the-iron-curtain-could-fall/a-17863605> [29.04.2023].

<sup>23</sup> Meet Eduard Habsburg: *The humorous husband, father of 6, and ambassador to the Vatican*, <https://aletea.org/2018/12/27/meet-eduard-habsburg-the-humorous-husband-father-of-6-and-ambassador-to-the-vatican/> [29.04.2023].

<sup>24</sup> *Ile kosztuje utrzymanie rodziny królewskiej? Brytyjczycy muszą dopłacać do monarchii*, <https://forsal.pl/gospodarka/artykuly/8483620,ile-kosztuje-utrzymanie-rodziny-krolewskiej-wielka-brytania.html> [29.04.2023].

Podsumowując i wykraczając jednocześnie poza europejskie ramy, można stwierdzić, że ze współczesnego systemu politycznego świata nie zniknęło panowanie tradycyjne i wbrew pozorom ma się całkiem nieźle. W zatomizowanym, zglobalizowanym świecie, podzielonym na ogromną ilość ośrodków władzy to związki krwi mogą stanowić jasny punkt odniesienia. Faktem jest, że na oficjalnym poziomie, bez wnikań w charakter działań zakulisowych i „charytatywnych”, na świecie jest 26 monarchii, które reprezentują królowie, królowe, sułtani, cesarze i emirowie, rządzący lub panujący w sumie w 43 krajach<sup>25</sup>. Za rzecz oczywistą uznajmy, że większość rodzin królewskich posiada znacznie niższy status międzynarodowy niż Windsorowie. Ma to związek z imperialną historią Wielkiej Brytanii, która w największym bodaj stopniu stworzyła podwaliny pod współczesny system międzynarodowy czy – za Niallem Fergusonem – w pewnym sensie pod nowoczesność, jako taką [Ferguson 2013].

## POKREWIEŃSTWO A WSPÓŁCZESNA WŁADZA „NIETRADYCYJNA” (KAPITAŁ)

Nepotyzm i związki krwi funkcjonują całkiem dobrze w obszarach i zawodach niezwiązanych z tradycyjnymi formami panowania jak monarchia i arystokracja. Zbadanie relacji stopnia pokrewieństwa do zajmowanej w strukturze klasowej pozycji oraz sprawowanych form władzy na przestrzeni historii wymagałoby wykorzystania technik również spoza obszaru nauk humanistycznych. Z uwagi na historyczne obciążenia i negatywne skojarzenia nie byłoby to jednak zadanie proste. Wnioski z dotychczasowych badań nad haplogrupami bądź etnogenezą pełne są kontrowersji i same w sobie mogą mieć polityczny charakter. W XX

---

<sup>25</sup> C. Dewey, M. Fisher, *Meet the world's other 25 royal families*, <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/07/22/meet-the-worlds-other-25-royal-families/> [29.04.2023].

wieku na przykład, głośny w naszej części Europy był spór o etnogenezę Słowian czy szerzej Indoeuropejczyków<sup>26</sup>, czy też spór o „słowiańskość” lub „germańskość” osady w Biskupinie<sup>27</sup>. W przypadku zawężenia badań nad genotypami do kategorii rodów czy rodzin sprawa może być jeszcze trudniejsza.

Według badań włoskich ekonomistów Guglielmo Barone i Sauro Mocetti z Uniwersytetu w Bolonii, najbogatsze rodziny zamieszkujące Florencję w 1427 roku utrzymały swój wysoki status socjoekonomiczny przez prawie sześćset lat. Okazuje się, że najbogatsi są potomkowie tych samych rodzin, które były najbogatsze sześćset lat temu. W innych wysokorozwiniętych społeczeństwach sytuacja wygląda podobnie. Metoda Barone i Mocettiego polegała na porównaniu danych podatkowych z początków XV wieku z informacjami o podatnikach z Florencji z 2011 roku. Okazało się, że podatnicy z 2011 roku, którzy płacą największe daniny państwu, należą do rodzin, które płaciły najwyższe podatki sześć wieków temu. Wówczas były to rodziny prawnicze, członkowie gildii zajmujących się wyrobem i handlem wełny, jedwabiu czy obuwia<sup>28</sup>.

Wnioski Włochów są odmienne od wyników badań nad ruchliwością społeczną prowadzonych przez Gary’ego Beckera i Nigela Tomesa, dla których status ekonomiczny (wysoki lub niski) zatracą się w ciągu trzech pokoleń [Becker, Tomes 1986, s. 1–39]. Badania włoskich ekonomistów pokazują, że związki pokrewieństwa przy zachowaniu ciągłości miejsca w strukturze społecznej mogą być silniejsze od historycznych

---

<sup>26</sup> W. Józwiak, *Indoeuropejczycy: pasikoniki czy mrówki? O książe C. Renfrew’a „Archeologia i język”. Część 1.* [https://www.taraka.pl/indoeuropejczycy\\_pasioniki\\_mrowki\\_1](https://www.taraka.pl/indoeuropejczycy_pasioniki_mrowki_1) [dostęp: 30.04.2023].

<sup>27</sup> Igor o Słowianach... #64 Biskupin Prasłowian? Pochodzenie i życie mieszkańców osady w epoce brązu. <https://www.youtube.com/watch?v=IY-nfVuY4EA> [dostęp: 30.04.2023].

<sup>28</sup> S. Mocetti, G. Barone, *What’s your (sur)name? Intergenerational mobility over six centuries*, <https://cepr.org/voxeu/columns/whats-your-surname-intergenerational-mobility-over-six-centuries> [30.04.2023].

turbulencji, takich jak zmiany formacji ustrojowych, rozwój technologii, wojny i rewolucje. Ruchliwość społeczna niewątpliwie gwałtownie przyspieszyła w XX wieku w stosunku do wieków poprzednich, jednak wydaje się, że proces ten w XXI wieku zaczyna spowalniać. Badania Włochów pokazały również zależność między liczbą przodków wykonywujących elitarne zawody a prawdopodobieństwem wykonywania tychże zawodów przez ich potomków.

Za ojczyznę „dorobku od zera”, bez kapitału spadkowego uchodzą Stany Zjednoczone, gdzie społeczna energia zasilana była amerykańskim pragmatyzmem (John Dewey) i mitami w stylu „od pucybuta do milionera”. Jednak i tam, przez prawie trzy stulecia wyrosły kapitalistyczne klany rodzinne i polityczne. Według metodologii prowadzonej przez pismo „Forbes”, w 2021 roku na czele najbogatszych rodzin amerykańskich i prawdopodobnie najbogatszych rodzin świata stoją spadkobiercy założycieli Walmartu Sam i Buda Waltonowie z majątkiem 247 miliardów dolarów. „Forbes” podaje ranking, w którym pojawia się coraz więcej nowych rodzin, ale są również stare klany jak Du Pontowie (16 miliardów dolarów) i Rockefellerowie (8,4 miliarda dolarów). Część znanych dynastii nie przekroczyła progu najbogatszych będąc wyprzedzona przez rodziny, które zbiły fortuny w czasach współczesnych<sup>29</sup>.

Z wielopokoleniową władzą ekonomiczną na gruncie USA wiąże się termin „Old Money” (Stare Pieniądze). W USA nie istniała historycznie utrwalona warstwa arystokratyczna, jednak w ciągu trzech stuleci trwania i rozwoju amerykańskiego projektu politycznego zrodziło zjawisko nazwane „amerykańską arystokracją” [Schlesinger 1962, s. 3–21]. „Old Money” różni się od „młodych pieniędzy” przede wszystkim pochodzeniem spadkowym. „Młode pieniądze” zarabiane są często w pierwszym pokoleniu i pochodzą głównie z inwestycji, biznesu i wyższej bieżącej

---

<sup>29</sup> D. Çam K.A. Dolan, *Najbogatsze rodziny USA. Ranking z konfliktami w tle*, <https://www.forbes.pl/rankingi/50-najbogatszych-rodzin-usa-ranking-najbogatszych-klanow-ameryki/47rbwed> [30,04.2023].

aktywności, mogą mieć również mniejszą zdolność utrwalenia swojej pozycji w przyszłych pokoleniach. Między „Old Money” a „młodymi pieniędzmi” trwa oczywisty konflikt utrwalany również w popkulturze. Rodziny związane z „Old Money” od pokoleń były bogate i miały wpływ na politykę Stanów Zjednoczonych. W wielu przypadkach ich pozycja ukształtowała się jeszcze przed rewolucją amerykańską (1765–1783), gdy ich przodkowie, członkowie elitarnej klasy plantatorów lub kupcy, handlarze niewolników, właściciele statków czy handlarze futrami rozpoczęli gromadzenie kapitału i wpływów. W wielu przypadkach, zwłaszcza w Wirginii, Maryland i Karolinie, źródłem bogactwa stały się rozległe połacie ziemi, nadane ich przodkom przez Koronę lub nabyte przez prawo w okresie kolonialnym. Rodziny z tej klasy były często spokrewnione z sobą przez małżeństwa. To z tego środowiska pochodziło kilku „Ojców Założycieli Stanów Zjednoczonych” i wielu wczesnych prezydentów USA<sup>30</sup>. Przykładami amerykańskich rodzin związanych z „Old Money” są Roosveltowie (wcześni kolonialści, których dwóch potomków zostało w XX wieku amerykańskimi prezydentami), Byrdowie (ich potomkami byli gubernatorzy i senatorzy), Lindseyowie (których potomkami byli współcześni prezydenci, kongresmeni i gubernatorowie<sup>31</sup>), rodzina Forbesów (od dwustu lat niezwykle wpływowa w amerykańskiej polityce i biznesie). To tylko nieliczne przykłady. Chociaż przedstawiciele „starych pieniędzy” nie zajmują tak wysokich miejsc na liście najbogatszych Amerykanów magazynu „Forbes”, ich majątek wciąż rośnie,

---

<sup>30</sup> *Old money*, [https://en.wikipedia.org/wiki/Old\\_money#cite\\_note-warner-3](https://en.wikipedia.org/wiki/Old_money#cite_note-warner-3) [dostęp: 30.04.2023].

<sup>31</sup> M.I. Lindsay, *A Genealogical Narrative, And Family Record Beginning With The Family Of The Earliest Settler In The Mother State, Virginia, ... In An Appendix All The Lindsays Of America* <https://archive.org/details/lindsaysofameric1889lind/mode/2up> [dostęp: 01.05.2023].



a wiele rodzin zwiększyło swoje majątki i wpływy dzięki strategiom inwestycyjnym, takim jak łączenie zasobów<sup>32</sup>.

Za symboliczny przykład przedstawicieli „starych pieniędzy” na Starym Kontynencie uchodzić może rodzina Rotschildów, założycieli wielu domów bankowych. Rotschildowie współpracujący z dworami Habsburgów i Koburgów kontrolowali większość operacji finansowych ówczesnego systemu finansowego. Warto zauważyć, że w samej Wielkiej Brytanii Rothschildowie nie uchodzili raczej za reprezentantów „Old Money”, która to kategoria była mocno utożsamiana z arystokratycznym pochodzeniem i posiadaniem ziemi [Ferguson 2016, s. 19]. Cechą charakterystyczną rodzin „Old Money” jest również to, że w większości przypadków wolą one medialną ciszę i nie przepadają za błyskami fleszy.

Na przeanalizowanie w ramach osobnego problemu „związków nietradycyjnego panowania i pokrewieństwa” zasługują również dynastiami „frontmenów”. W przypadku „frontmenów”, „ojców narodu” mamy do czynienia ze zjawiskiem znajdującym się na styku weberowskiej władzy legalnej i charyzmatycznej. Przykładami mogą być republikańska rodzina Bushów (dwóch prezydentów ojciec i syn), rodzina Kenneydych, Clintonów, Assadów (dwóch prezydentów ojciec i syn), rodzina Saddama Husajna (wielce prawdopodobne, że amerykańska interwencja przerwała przekazanie władzy któremuś z synów), rodzina Kimów w Korei, czy Kaddafiego, którego syn przygotowywany był do roli „lidera” po ojcu. Co ciekawe, swój antynepotyzm miał podkreślać Józef Stalin, odmawiając wymiany marszałka Paulusua na wziętego do niewoli swojego syna Jakowa. Na niemiecką propozycję Wódz Narodów miał lakonicznie odpowiedzieć, że „nie wymieni marszałka za zwykłego porucznika”<sup>33</sup>. Taka demonstracyjna postawa miała podkreślać równość

---

<sup>32</sup> K.Philips, *Wealth and democracy: a political history of the American rich*, <https://archive.org/details/wealthdemocracy00phil> [dostęp: 01.05.2023].

<sup>33</sup> M. Goszczycki, *Jakow Dżugaszwili: syn dyktatora w niewoli*, <https://histmag.org/Jakow-Dzugaszwili-syn-dyktatora-w-niewoli-1363> [dostęp: 01.05.2023].



wobec prawa i sprawiedliwość systemu radzieckiego, będąc jednocześnie krokiem utrwalającym wizerunek Stalina jako „niewzruszonego i sprawiedliwego”.

Znaczenie powiązań rodzinnych można również dostrzec we współczesnym polskim systemie partyjnym, gdzie najliczniejszą partią wcale nie jest partia władzy, ale mające głębokie zakorzenienie w terenie Polskie Stronnictwo Ludowe, tak liczne właśnie ze względu na wciąganie do niego całych rodzin<sup>34</sup>.

Jeszcze innym zjawiskiem jest rola pokrewieństwa w polityce i ekonomii spoza euroamerykańskiego kręgu kulturowego, szczególnie dotyczy to Azji, która nie przechodziła antynepotystycznych rewolucji monoteistycznych i liberalnych. W związku z tym wydaje się, że pozycja rodu i rodziny ma tam bardziej płynną ciągłość od tej znanej nam z kultury zachodniej. Manuel Castells podaje np. że do początków lat osiemdziesiątych ponad 85% eksportu towarów przemysłowych Hongkongu pochodziło z chińskich firm rodzinnych, z których 41% to małe przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż pięćdziesięciu pracowników. W większości przypadków nie pracowały one dla większych firm, lecz eksportowały za pośrednictwem sieci firm importowo-eksportowych — także małych, także chińskich i także rodzinnych - których pod koniec lat siedemdziesiątych było w Hongkongu 14 tys. [Castells 2008, s.167].

Na gruncie japońskiej gospodarki jednym z głównych czynników odpowiadających za stabilność struktury społecznej jest minimalizująca rozwarstwienie, ponadklasowa patriarchalna rodzina japońska. Jej trwałość stanowi w dużym stopniu o sile gospodarki Japonii. Według Castellsa gwarantem istnienia takich patriarchalnych rodzin jest godzenie się na nie Japonek, zarówno w pracy jak i w domu [Ibidem, 182].

---

<sup>34</sup> M. Kozłowski, *Zapytaliśmy partie o to, ilu mają członków. Liderem wciąż PSL, na podium też PiS i PO* <https://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114884,29250249,zapytalismy-partie-o-to-ilumaja-czlonkow-liderem-wciaz-psl.html> [dostęp:01.05.2023].

Rodzina stanowi podstawę zjawiska *zaibatsu* wielkich karteli biznesowych kontrolowanych przez pojedyncze rodziny.

Przykład koreańskich czeboli, chociaż historycznie inspirowanych przez japońskie *zaibatsu*, miał znacznie bardziej hierarchiczny charakter niż ich japońskie odpowiedniki [Steer i.in. 1989]. Ich główną wyróżniającą cechą jest to, że wszystkie firmy w sieci podlegają kontroli przez centralną spółkę holdingu, będącą własnością jednostki i jej rodziny, ponadto centralna spółka holdingu jest wspierana przez banki państwowe i kontrolowane przez państwo spółki [Castells 2008, s. 182–183].

Według agencji Bloomberg, na Bliskim Wschodzie najbogatsza jest nie sprawująca tradycyjną formę panowania rodzina Saudów, ale klan Al Nahyan. Rodzina ta zajmuje się głównie gigantycznymi przedsięwzięciami biznesowymi, od linii bielizny Rihanny i big data po fast foody i SpaceX Elona Muska oraz, w przeciwieństwie do saudyjskich monarchów, wystrzega się fleszy<sup>35</sup>.

## WNIOSKI

Na obecnym etapie nierozwiązywalna wydaje się kwestia tego, czy najważniejszym czynnikiem partycypacji władzy na różnych poziomach rzeczywistości społecznej jest możliwość indywidualnych wyborów, czy jednak zasady nepotyzmu. Na pewno oba te czynniki współwystępują, a spierać się i próbować udowodnić można nadrzędność jednego bądź drugiego.

W tym wypadku politologia powinna korzystać również z dorobku nauk biologicznych, np. genetyki, mając jednak świadomość możliwościami manipulacji. Ciekawym zagadnieniem jest dziedziczenie wysokich stanowisk w dyplomacji czy biurokracji. Brakuje prób odpowiedzi

---

<sup>35</sup> *Oto najbogatsza rodzina świata. Mało kto kojarzy ich nazwisko*, <https://www.money.pl/gospodarka/ich-majatek-jest-szacowany-na-300-mld-dol-oto-najbogatsza-rodzina-swiata-6863603462363808a.html> [02.05.2023].

na problemy badawcze związków pokrewieństwa i władzy na gruncie samej humanistyki. Za to, na gruncie psychologii czy nienaukowej przecież ezoteryki pojawia się swego rodzaju moda na pracę z rodem, rodziną. Przykładem tego są ustawienia hellingersowskie, opracowane przez niemieckiego psychoterapeutę Berta Hellingera, których celem ma być „naprawa relacji i pojednanie z żyjącymi lub nieżyjącymi członkami rodu”. Wraca również moda na rodzimowierstwo. W tym szerokim „worku znaczeniowym” jednym z ważniejszych elementów jest kategoria klanu i rodu. Z jednej strony istnieje oficjalna, głównie liberalna i statokratyczna krytyka nepotyzmu (związana często z pochwałą merytokracji), a z drugiej na gruncie konserwatywnym pochwała nepotyzmu jako czegoś naturalnego, co należy zrozumieć i zaakceptować<sup>36</sup>. Pojawiają się jednak ciekawe wybiórcze próby opisu płynnego przejścia rodzinnych klanów między ustrojami (casus tzw. „czerwonych dynastii”) [Nowak 2014]. Mamy do czynienia z szeregiem uproszczeń, teorii spiskowych i „wrzutek” polityczno-publicystycznych. Przykładowo, marokańska gazeta podała informację o pochodzeniu królowej Elżbiety II (a więc i obecnego króla Karola III), której przodkiem miał być prorok Mahomet<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> A. Danek, *Obrona nepotyzmu*, <https://www.salon24.pl/u/konserwatyzm/81579,adam-danek-obrona-nepotyzmu> [dostęp: 02.05.2023].

<sup>37</sup> Tłumaczyć można to związkami monarchii marokańskiej z Windsorami ale też z bardziej liberalną w stosunku do świata islamu polityką brytyjską w porównaniu np. do islamofobicznej polityki francuskiej, która nakazuje zamykanie wybranych meczetów oraz zakazuje noszenia burek. Na gruncie stosunku do islamu widać w ostatnich latach różnicę w polityce francuskiej i brytyjskiej. Jordania rządzona przez dynastię Haszymidów jest formalnie słabszym sojusznikiem Wielkiej Brytanii. Wielka Brytania forsuje skrycie swój plan stopniowej eliminacji Izraela jako reliktu Jałty. Ostatnio bardzo pogorszyły się relacje jordańsko-izraelskie i obecna sytuacja być może ma z tym związek. Szczegóły pewnie zobaczymy w najbliższym czasie. *Marokańska gazeta: Elżbieta II wywodzi się od Mahometa* <https://www.rp.pl/historia/art2020341-marokanska-gazeta-elzbieta-ii-wywodzi-sie-od-mahometa> [dostęp: 02.05.2023].

Dziedziczna monarchia brytyjska jest na Starym Kontynencie najbardziej jaskrawym przykładem otwartego panowania tradycyjnego. Stopień złożoności współczesnych społeczeństw pozwala jednak na rozmycie, a nawet częściowe ukrycie ważnych segmentów realnej władzy wynikającej z pokrewieństwa. W społeczeństwie rodowym kategorie pokrewieństwa były w zdecydowanym stopniu jawne i jasne, podobnie jak w większości systemów politycznych do dwudziestego wieku. Zakulisowość oczywiście istniała od czasów powstania formacji państwowych, ale dominująca do dwudziestego wieku forma rządów miała charakter otwartych monarchii dziedzicznych.

We współczesnym skomplikowanym świecie coraz bardziej nieuchwytną i zmienną naturę władzy odczuwają najmocniej między innymi rządy jako reprezentanci weberowskiej władzy legalistycznej. Jak to ujął Moisés Naím, mając zapewne na myśli ów legalizm: „*W XXI wieku władza jest łatwiejsza do zdobycia, trudniejsza do użycia i łatwiejsza do stracenia*” [Naím 2013, s.2]. Nie ma wątpliwości, że rządzenie jest dzisiaj bardziej skomplikowane niż kiedyś. Poza kilkoma wyjątkami, twórcom polityki coraz trudniej jest doprowadzać do zmian. Ograniczają ich spory kompetencyjne rywalizujących ze sobą ośrodków władzy – narodowych, ponadnarodowych, korporacyjnych, związanych z instytucjami międzynarodowymi czy samymi wpływowymi jednostkami. Już teraz mikropotęgi są w stanie ograniczyć takie makropotęgi jak rządy państw. Epoka cyfrowa podważyła wiele barier, które chroniły władzę publiczną, co spowodowało, że rządy zaczęły okazywać się znacznie mniej efektywne i skuteczne, w miarę tego jak rządzi, czyli ogół, stawali się coraz lepiej poinformowani, a w swoich oczekiwaniach coraz bardziej wymagający [Schwab 2018, s. 70].

To co różni władzę legalistyczną od panowania tradycyjnego w dzisiejszym świecie to zakres czasowy. Ta druga kategoria oparta na związkach pokrewieństwa lub nie (Watykan) wydaje się zdecydowanie bardziej odporna na działanie czasu. Najważniejsze rodziny jako przed-

stawiciele panowania tradycyjnego mają wpływ na rzeczywistość nie od dziesięcioleci, ale od stuleci, czyli dłużej niż trwanie niektórych państw, nie mówiąc już o horyzoncie czasowym partii i wyborów jako emanacji weberowskiej władzy legalistycznej. Trwałość władzy instytucjonalnej pozostaje pod znakiem zapytania, nie znamy bowiem dalszego kierunku zmian. Jednak warto zauważyć, że Elżbieta II była na tronie dłużej niż trwał antymonarchistyczny w założeniach Związek Radziecki, a po jej śmierci, by oddać jej hołd, wpływowi ludzie stali w kolejce po kilkanaście godzin. W kolejce czekali prezydenci, premierzy, gwiazdy futbolu, oligarchowie itp. Podobnie rzecz wyglądała podczas koronacji króla Karola III. Twórcy radzieckiego projektu również próbowali sakralizować i rytualizować pogrzeby „wodzów narodu”, odrzucając jednocześnie formalnie kategorie związków pokrewieństwa. System nazistowski usiłował przywrócić znaczenie pokrewieństwa na skalę organizacyjną (dokumentowanie swojej linii rodowej przez esesmanów). Oba projekty: nazistowski i radziecki, na bardzo szerokim planie będące swego rodzaju mutacją modernizmu, przegrały politycznie i moralnie, ale przede wszystkim nie wytrzymały konfrontacji z czasem.

Niektóre rodziny monarsze wydają się być jakby poza czasem historycznym. Ich panowanie trwa od wieków. Zwolennicy liberalizmu i instytucji wyrosłych z liberalizmu przegrywają „starcie w czasie”, choć o ich dalszej trwałości dziś, rzecz jasna, przesądzić nie możemy. Możemy tylko zastanawiać się nad istotą ich politycznych narzędzi i pewnej arogancji w stosunku do czegoś, co nazywają „przeszłością”, „archaizmem” lub najbardziej neutralnie, niegroźną „tradycją”.

Zniknęły imperia, a przedstawiciele rodzin nimi rządzących są dalej wpływowi ( casus Habsburgów). Zbyt mało znana jest kategoria władzy zakulisowej (której Habsburgowie są emblematycznym przykładem), wypływającej ze związków pokrewieństwa, do zbadania której potrzeba uczciwych insiderów, a jednocześnie naukowców (socjologów, politologów), którym zależy przede wszystkim na zachowaniu obiek-

tywizmu. Arystokracja europejska w pewnej swojej części została wypchnięta za kulisy, ale nie zakończyła swojego istnienia. Nie chodzi tutaj o charakter muzealny, ale realne znaczenie, władzę i pozycję społeczną, wynikającą z członkostwa w międzynarodowych instytucjach, bankach czy korporacjach.

Znaczenie rodzin przy sprawowaniu władzy lub wpływie na władzę będzie prawdopodobnie wzrastać wraz z pogłębianiem się atomizacji, kryzysem trwałości wspólnoty i policentryzacją ośrodków władzy. Wpływowe rodziny być może staną się silniejsze słabością instytucji rodziny jako takiej.

Związek pokrewieństwa ze współczesną władzą wytłumaczyć może z jednej strony teoria habitusów Pierre'a Bourdieu, a na poziomie biologicznym teoria „Samolubnego genu” Richarda Dawkinsa oraz teorie socjologii Edwarda Wilsona<sup>38</sup>.

Z „imperiami rodowymi” spotkać się można zarówno na poziomie lokalnym, narodowym, jak i globalnym. Ustroje przychodzą i odchodzą, ale większość najważniejszych starych rodów ciągle należy do najmocniejszych ogniw w globalnej elicie władzy, gdy tymczasem „nowe rody” powstające głównie na gruncie władzy nietradycyjnej muszą dopiero walczyć o swoje miejsce w historii.

Najważniejsi ideologiczni przeciwnicy nepotyzmu i wiązania władzy oraz miejsca w hierarchii społecznej z pochodzeniem to z jednej strony założyciele wielkich religii uniwersalistycznych, zaś z drugiej liberalni idealisci. Ci pierwsi odrzucając myślenie plemienne odwoływali się do gorliwości wiary, ci drudzy do indywidualnych cech jednostki, ponad pochodzeniem tych jednostek. Oba nurty emancypacyjne straciły obecnie swoją pierwotną siłę, a kategoria pochodzenia wydaje się ciągle trwać na pozycjach zajmowanych przez większą część ludzkiej historii.

---

<sup>38</sup> J. Tomaszewicz, *Socjologia: człowiek jako zwierzę*, [http://www.pawlowska.pl/?page\\_id=299](http://www.pawlowska.pl/?page_id=299) [dostęp: 02.05.2023].

**BIBLIOGRAFIA**

- Bauman Zygmunt (2006), *Płynna nowoczesność*, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Bauman Zygmunt (2007), *Płynne życie*, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Beck Ulrich (2002), *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Becker Gary, Tomes Nigel (1986), *Human capital and the rise and the fall of families* /w:/ Journal of Labor Economics 4, s. 1–39, <https://doi.org/10.1086/298118>.
- Castells Manuel (2008), *Spółeczeństwo sieci*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Danecki Janusz (1998), *Podstawowe wiadomości o islamie. Tom I*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Dialog”.
- Domański Henryk (2004), *O ruchliwości społecznej w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo IFIS PAN.
- Dudek Agnieszka (2017), „Habsbursko-hybrydowy” sposób na życie: Galicyjsko-Śląscy Habsburgowie na pograniczu czy ponad granicami? /w:/ Pamiętnik Cieszyński tom 22, s.213–223.
- Engels Fryderyk (1912), *Pochodzenie Rodziny, Własności Prywatnej i Państwa*, Kraków: Drukarnia Ludowa.
- Ferguson Niall (2016), *Dom Rothschildów, Prorocy Finansów, 1798–1848*, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Ferguson Niall (2013), *Imperium. Jak Wielka Brytania zbudowała nowoczesny świat*, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Giraud-Teulon Alexis (1884), *Les Origines du mariage et de la famille*, Genewa: A. Cherbuliez, <https://doi.org/10.5479/sil.179261.39088006194591>.
- Giddens Anthony (2001), *Nowoczesność i tożsamość*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Grzybowski Marian (2012), *Systemy ustrojowe państw współczesnych*, Białystok: Temida 2. Wydawnictwo Stowarzyszenia Absolwentów Wydziału Prawa.
- Hamilton William Donald (1964), *The genetical evolution of social behaviour* /w:/Journal of theoretical biology, 1(7), s. 17–52, [https://doi.org/10.1016/0022-5193\(64\)90039-6](https://doi.org/10.1016/0022-5193(64)90039-6).
- Komorowska Jadwiga (1998), *W prezencie od egoisty*, Wiedza i Życie, (3), s. 29
- Matuchniak-Krasuska Anna (2015), *Koncepcja habitusu u Pierre'a Bourdieu* [w:] Hybris, nr31, s.93, <https://doi.org/10.18778/1689-4286.31.06>.
- Naím Moisés (2013), *The End of Power: From Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being In Charge Isn't What It Used to Be*, Nowy Jork: Basic Books.
- Nowak Jerzy Robert (2014), *Czerwone Dynastie*, Warszawa: Wydawnictwo Maron.
- Pismo Święte Nowego i Starego Testamentu, Biblia Tysiąclecia* (2002), Poznań: Wydawnictwo: Pallottinum.
- Schlesinger Arthur (1962), *The Aristocracy in Colonial America* [w:] Proceedings of the Massachusetts Historical Society, vol. 74, s. 3–21.
- Schwab Klaus (2018), *Czwarta Rewolucja Przemysłowa*, Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Steers Richard, Yoo Keun Shin, Gerardo R. Ungson (1989), *The Chaebol: Korea's new industrial might*, Nowy Jork: HarperCollins.
- Św. Tomasz z Akwinu (1967), *Suma teologiczna tom XVI, Miłość (2-2, qu 23-46) artykuł 3, Czy bardziej trzeba pomagać ludziom nam bliższym?* Londyn: Katolicki Ośrodek Wydawniczy „Veritas”.
- Weber Max (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tybinga: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Wilson Osborne Edward (1988), *O naturze człowieka*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.



## NETOGRAFIA

- Çam Deniz, Dolan Kerry, *Najbogatsze rodziny USA. Ranking z konfliktami w tle*, <https://www.forbes.pl/rankingi/50-najbogatszych-rodzin-usa-ranking-najbogatszych-klanow-ameryki/47rbwed> [30.04.2023].
- Danek Adam, *Obrona nepotyzmu*, <https://www.salon24.pl/u/konserwatywizm/81579,adam-danek-obrona-nepotyzmu> [dostęp: 02.05.2023].
- Davos 2020: 119 Milliardäre und Politiker – und ein großes Thema*, <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/119-milliardare-und-politiker--und-ein-grosses-thema-4137781.html> [28.04.2023].
- Denmark's Margrethe now Europe's longest serving monarch*, <https://www.france24.com/en/live-news/20220909-denmark-s-margrethe-now-europe-s-longest-serving-monarch> [28.04.2023].
- Dewey Caitlin, Fisher Max, *Meet the world's other 25 royal familie*, <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/07/22/meet-the-worlds-other-25-royal-families/> [29.04.2023].
- Diewjatow Andriej, *Arużenaja faza „Bitwy kańca”skoro nacznietsa*, <https://www.business-gazeta.ru/article/476660> [dostęp: 26.04.2023].
- Dżemal Gejdar, *Elity i ich sojuźniki, besiedował Andrej Czierkasow*, Poljarnaja Zwiezda, lieto 2005, <http://www.fatuma.net/text/djemal-elit> [dostęp: 26.04.2023].
- Goszczycki Maciej, *Jakow Dżugaszwili: syn dyktatora w niewoli*, <https://histmag.org/Jakow-Dzugaszwili-syn-dyktatora-w-niewoli-13632> [dostęp: 01.05.2023].
- Habsburg váltja Károlyit a párizsi nagykövetségén*, [https://index.hu/kulfold/2020/12/13/habsburg\\_parizs\\_diplomacia\\_kkm/](https://index.hu/kulfold/2020/12/13/habsburg_parizs_diplomacia_kkm/) [28.04.2023].
- Hipergamia kobiet w praktyce i brak seksu w związku*, <https://swiadomosc-zwiazkow.pl/hipergamia-kobiet-brak-seksu-zwiazku/> [dostęp: 21.04.2023].
- Igor o Słowianach... #64 *Biskupin Praszłowian? Pochodzenie i życie mieszkańców osady w epoce brązu*. <https://www.youtube.com/watch?v=IY-nfVuY4EA> [dostęp: 30.04.2023].

- Ile kosztuje utrzymanie rodziny królewskiej? Brytyjczycy muszą dopłacać do monarchii*, <https://forsal.pl/gospodarka/artykuly/8483620,ile-kosztuje-utrzymanie-rodziny-krolewskiej-wielka-brytania.html> [29.04.2023].
- Jäger Karin, *Cross-border picnic*, <https://www.dw.com/en/walburga-habsburg-douglas-we-knew-the-iron-curtain-could-fall/a-17863605> [dostęp: 29.04.2023].
- Józwiak Wojciech, *Indoeuropejczycy: pasikoniki czy mrówki? O książce C. Renfrew'a „Archeologia i język”. Część 1*. [https://www.taraka.pl/indo-europejczycy\\_pasikoniki\\_mrówki\\_1](https://www.taraka.pl/indo-europejczycy_pasikoniki_mrówki_1) [dostęp: 30.04.2023].
- Karl Von Habsburg, *Media Investments*, <https://www.karlvonhabsburg.at/taetigkeit/medientaetigkeiten/> [28.04.2023].
- Kozłowski Marcin, *Zapytaliśmy partie o to, ilu mają członków. Liderem wciąż PSL, na podium też PiS i PO* <https://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114884,29250249,zapytalismy-partie-o-to-ilumaja-czlonkow-liderem-wciaz-psl.html> [dostęp:01.05.2023].
- Krzemińska Agnieszka, *I ty jesteś barbarzyńcą*, <https://www.polityka.pl/archiwumpolityki/1831168,1,inbspty-jestes-barbarzynca.read> [dostęp: 23.04.2023].
- Lindsay Margaret Isabella, *A Genealogical Narrative, And Family Record Beginning With The Family Of The Earliest Settler In The Mother State, Virginia, ... In An Appendix All The Lindsays Of America* <https://archive.org/details/lindsaysofameric1889lind/mode/2up> [dostęp: 01.05.2023].
- List of leaders of the Islamic State*, [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_leaders\\_of\\_the\\_Islamic\\_State](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_leaders_of_the_Islamic_State) [dostęp:25.04.2023].
- Marokańska gazeta: Elżbieta II wywodzi się od Mahometa* <https://www.rp.pl/historia/art2020341-marokanska-gazeta-elzbieta-ii-wywodzi-sie-od-mahometa> [dostęp: 02.05.2023].
- Meet Eduard Habsburg: The humorous husband, father of 6, and ambassador to the Vatican, <https://aleteia.org/2018/12/27/meet-eduard-habsburg-the-humorous-husband-father-of-6-and-ambassador-to-the-vatican/> [29.04.2023].

- Mocetti Sauro, Barone Guglielmo, *What's your (sur)name? Intergenerational mobility over six centuries*, <https://cepr.org/voxeu/columns/whats-your-surname-intergenerational-mobility-over-six-centuries> [30.04.2023].
- Old money*, [https://en.wikipedia.org/wiki/Old\\_money#cite\\_note-warner-3](https://en.wikipedia.org/wiki/Old_money#cite_note-warner-3) [dostęp: 30.04.2023].
- Olito Frank, *From Princess Diana to Prince Harry, here are 9 times the royal family showed support for the LGBTQ community*, <https://www.insider.com/royal-family-support-lgbtq-community-2019-6> [dostęp: 26.04.2023].
- Oto najbogatsza rodzina świata. Mało kto kojarzy ich nazwisko, <https://www.money.pl/gospodarka/ich-majatek-jest-szacowany-na-300-mld-dol-oto-najbogatsza-rodzina-swiata-6863603462363808a.html> [02.05.2023].
- Palska Hanna, *Przemiany stylów życia we współczesnej Polsce*, <https://www.youtube.com/watch?v=EuGQRzJFrG8> [dostęp: 01.05.2023].
- Papież do rodziny Habsburgów*, [https://www.niedziela.pl/artukul/25538/Papiez-do-rodzinyHabsburgow?fbclid=IwAR3ud9dI5Ffofca382mVdWFTSJpIfTjc3lvml41Iobu\\_DvyeUFEWDYv-abU](https://www.niedziela.pl/artukul/25538/Papiez-do-rodzinyHabsburgow?fbclid=IwAR3ud9dI5Ffofca382mVdWFTSJpIfTjc3lvml41Iobu_DvyeUFEWDYv-abU) [28.04.2023].
- Phillips Kevin, *Wealth and democracy : a political history of the American rich*, <https://archive.org/details/wealthdemocracy00phil> [dostęp: 01.05.2023].
- Tęczowy post pary książęcej. „Miłość jest miłością”*, <https://tvn24.pl/swiat/ksiezna-meghan-i-ksiaze-harry-wspieraja-spolecznosc-lgbtq-ra941480-2288501> [dostęp: 26.04.2023].
- The Royal Family name*, <https://www.royal.uk/royal-family-name> [27.04.2023].
- Tomasiewicz Jarosław, *Socjobiologia: człowiek jako zwierzę*, [http://www.pawlowska.pl/?page\\_id=299](http://www.pawlowska.pl/?page_id=299) [dostęp: 02.05.2023].
- Von Habsburg Karl, *Rede zur Zukunft Europas*, [https://www.karlvonhabsburg.at/newsroom/interviews-reden/detail/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=65&cHash=b7dae32ae6cb9f5e2f445d359de91ef](https://www.karlvonhabsburg.at/newsroom/interviews-reden/detail/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=65&cHash=b7dae32ae6cb9f5e2f445d359de91ef) [28.04.2023].

Winkler Krzysztof, *Dynastia Windsorów*, <https://teologiapolityczna.pl/krzysztof-winkler-dynastia-windsorow-ostatnia-prawdziwa-dynastia-zachodu> [28.04.2023].

Wróbel Anna, *W Petersburgu po raz pierwszy od 100 lat ślub wziął potomek Romanowów*, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C%20960277%2Cw-petersburgu-po-raz-pierwszy-od-100-lat-slub-wzial-potomek-romanowow.html> [27.04.2023].

Zaraneek Łukasz, *Nie tylko Windsorowie. Monarchie w Europie mają się dobrze*, <https://tygodnik.tvp.pl/33246962/monarchie-w-europie-maja-sie-dobrze> [dostęp: 20.04.2023].

**Mirosław Laszczak**

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej  
ORCID 0000-0001-6060-4285; mirek.laszczak@wp.pl

## **KRYZYS W ORGANIZACJI. PRZEJŚCIE NA POZIOM 2.0**

## **CRISIS IN THE ORGANIZATION. MOVING TO LEVEL 2.0**

### **ABSTRAKT**

Kryzys w organizacji jest zjawiskiem tyleż popularnym, co wielowymiarowym i wymykającym się prostym schematom. Uczestnicy sytuacji kryzysowej na różne sposoby postrzegają sytuację zagrożenia i gdzie indziej upatrują środków zaradczych. Kryzys ma swoją ustaloną dynamikę i znane fazy. Organizacje, przechodząc przez nie, często grzęzną i nie mogą pójść dalej. Jest tak, jak gdyby kryzys był egzaminem sprawdzającym zdolność organizacji do funkcjonowania w nowych warunkach. Wyjście z kryzysu oznacza przebudowę modelu myślowego zarządzających, który następuje w wyniku mechanizmu transgresji. Głęboka przemiana myślenia ma charakter jakościowy, podobnie jak jakościowa jest zmiana prowadząca do pojawienia się kryzysu. Jeśli się uda, organizacja zaczyna funkcjonować w oparciu o zmienione warunki, gra w lepszej lidze. Poprawnie analizuje związki przyczynowo-skutkowe i potrafi sprawniej osiągać założone cele.

**Słowa kluczowe:** kryzys, fazy kryzysu, modele myślowe, transgresja

## ABSTRACT

Crisis in an organization is a phenomenon that is as popular as it is multidimensional and escapes simple schemes. Participants in a crisis situation perceive the emergency in different ways and look elsewhere for remedies. A crisis has dynamics and common phases. Organizations go through them on their own, but very often they get bogged down and cannot go further. It is as if the crisis is a test of the organization's ability to function in new conditions. To pass it, there must be an overhaul of the managers' mental model. It can be done using the concept of transgression. A profound transformation of thinking is qualitative, just as the change leading to the emergence of a crisis is qualitative. If successful, the organization begins to function based on changed conditions, playing in a "better league". Then it correctly analyzes cause-and-effect relationships and it is able to achieve new organizational goals more efficiently.

**Keywords:** crisis, crisis phases, mental models, transgression.

## WSTĘP

Nauka zainteresowała się kryzysem stosunkowo późno, bo w latach czterdziestych dwudziestego wieku i od tamtego czasu problem ten jest nieustannie analizowany, zgłębiany i ujawniane są coraz to nowe cechy kryzysu. Dzieje się tak za sprawą ważkość samego zagadnienia, ale przede wszystkim kryzys jest zjawiskiem wielowymiarowym i wielopostaciowym, niezmiennie pobudzającym do intelektualnych dociekań.

Chcąc nadać niniejszej analizie naukowy charakter, ustalono hipotezę badawczą, zgodnie z którą, kryzys pojawia się w efekcie dokonujących się w obrębie organizacji i poza nią zmian jakościowych i chociaż kryzys posiada dające się wydzielić fazy i etapy, to jego rozwiązanie wymaga przejścia przez proces transgresji i stworzenia nowego modelu myślowego, pozwalającego lepiej roznieć zachodzące zjawiska i dźwigające organizację na wyższy poziom.

Za cel dociekań uznano udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: jakie są cechy kryzysu i z jakich charakterystycznych etapów kryzys się składa, z czego bierze się trudność rozwiązania sytuacji kryzysowej, jak wygląda proces transgresji w przypadku pojawienia się kryzysu w organizacji, dlaczego po rozwiązaniu kryzysu organizacja funkcjonuje na zupełnie innym poziomie. Poszukując odpowiedzi, sięgnięto po analizę literaturową, wykorzystano podejście dedukcyjne, dokonano syntezy wielu podejść, także tych spoza nauki o organizacji i zarządzaniu, a efekty prowadzonego rozumowania poddano procesowi wnioskowania, aby wyprowadzić puentujące konstatacje.

## KRYZYS

Wszystkie definicje kryzysu jak litanie wymieniają jego typowe cechy, zmieniając co najwyżej kolejność i nieco inaczej rozkładając akcenty. Za każdym razem sięga się po grecką etymologię utożsamiając sytuację kryzysową ze stanem napięcia, przełomu i wskazując na głębokie i trudne do odwrócenia konsekwencje. Porusza się przy tym zagadnienie tempa i czasu trwania, dzieląc kryzys na nagły i przewlekły tudzież długo- i krótkotrwały. Oczywiście ten podział nie jest wyczerpujący. Wszak da się jeszcze wyróżnić kryzys wewnętrzny i zewnętrzny, jawny i utajony, rzeczywisty i wirtualny oraz kryzys destrukcyjny i twórczy. Każda z tych kategorii kryzysu jest subiektywna, a każda uczestnicząca w kryzysie organizacja i znajdująca się w jego kręgu osoba w odmienny sposób oceniają kryzys, stawiając odmienne diagnozy i gdzie indziej upatrując recept i dróg uzdrowienia.

Różnice w odbiorze kryzysu wynikają z cech kultury organizacyjnej, ze źródeł samego kryzysu, a w przypadku uczestników kryzysu – roli, jaką odgrywają w sytuacji kryzysowej.

Spośród uczestników kryzysu przede wszystkim wyróżnia się inicjatorów. Są nimi osoby odpowiedzialne za pojawienie się kryzysu, za

jego skalę i rangę. Bo choć podłoże kryzysu i jego początek bywają różnorodne, to jednocześnie w większości przypadków za kryzysem stoi człowiek z bagażem swoich zaniechań, pomyłek lub celowych niekorzystnych działań.

Ofiary kryzysu to ci wszyscy, którzy ponieśli szkodę w wyniku trwającego kryzysu. Krzywda ma wymiar fizyczny, materialny, finansowy, także zdrowotny i psychologiczny. Kolejnymi uczestnikami sytuacji kryzysowej są wybawcy – zdolni zażegnać kryzys, unormować sytuację i potrafiący wskazać skuteczne rozwiązania trudnej sytuacji.

Są też beneficjenci kryzysu, czerpiący korzyści z zaistniałej sytuacji. Rynekowi przeciwnicy cieszą się, obserwując słabość rywali, beneficjentami bywają dziennikarze, których popularność znacząco wzrasta po wydobyciu na światło dzienne kryzysu w uznanej firmie. W sytuacji granicznej beneficjentem może stać się także organizacja dotknięta kryzysem, o ile zdolna jest przekuć kryzys w sukces, zdobyć nowe umiejętności, posiadać nową ważną wiedzę i lepiej radzić sobie w otoczeniu.

Są też obserwatorzy kryzysu. Co prawda nie angażują się w kryzys, nawet nie musi ich interesować wynik toczących się zmagania. Fakt jednak, że wiedzą o toczącym się kryzysie, sprawia, że być może kiedy indziej, choćby i w odległym czasie wykorzystają tę wiedzę i poradzą sobie z trudną sytuacją.

Układ zależności między uczestnikami kryzysu wcale nie jest jasno ustalony. Role bywają zmienne, układy sił podlegają ciągłej dynamice zmian (zob. rysunek 1).

Inne ważne cechy kryzysu, to [Badura-Madej, 1999, s. 17]:

- odczuwanie kryzysu jako wydarzenia nieoczekiwanego,
- niepewność co do przyszłości,
- rzeczywista lub wyimaginowana utrata kontroli,
- nieskuteczność, a nawet przeciwnie skutecznosc podejmowanych działań.



**Rysunek 1.** Podstawowe cechy kryzysu

Źródło: opracowanie własne na podst.: R.K. James, B.E. Gilliland, *Strategie interwencji kryzysowej*, Wyd. PARPA, Warszawa 2004, s. 26–28.

Niezależnie od dowolnie wielkiej liczby przyczyn kryzysu, na pierwszym miejscu wypada wymienić pojawienie się nieciągłości, która wynika z dokonującej się zmiany jakościowej w otoczeniu lub w samej organizacji. Wobec nowego stanu rzeczy, swoistego przerwania łączności między przeszłością a przyszłością, doświadczenie okazuje się nieprzydatne, bywa nawet obciążeniem. Teraz potrzebna jest nowa wiedza i oryginalne umiejętności, w przeciwnym razie nie uda się pokonać wyrwy poczynionej przez jakościowe przemiany.

Uczestnicy kryzysu zdają sobie sprawę, że gdy kryzys minie, wtedy już nic nie będzie takie samo. Zmienia się relacje między członkami organizacji, inaczej percypowane będą dochodzące sygnały i w inny sposób zacznie się formułować strategię dalszego działania. Lecz chociażby wydawało się, że kryzys stawia organizację na rozstaju dróg, tak jednak nie jest. Wybór dalszej marszruty wcale nie ogranicza się do kilku znanych rozwiązań, zawrócić z drogi się nie da, a trwanie w miejscu wcale nie oznacza stabilizacji, tylko wiąże się z ciągłym i znacząco niekomfortowym doświadczaniem postępującej degrengolady. Właśnie dlatego kryzysy zachęcają do działania, motywują, zmuszają do podejmowania różnorodnej aktywności, bez której organizację czeka nieuchronny rozkład. Jest bowiem w kryzysie i zagadka, i obietnica. Jest przestroga i zachęta. Dlatego największym zagrożeniem dla organizacji jest ona sama, a właściwie niechęć do zmiany. Organizacje, tak jak i ludzie, mogą przez wiele lat tkwić w stanie kryzysu, nie umiejąc znaleźć drogi wyjścia i nie potrafiąc zdecydować się na radykalne rozwiązania. Odgrodziwszy się od otaczającego świata zasłoną pasywności, ośpienia i marazmu w organizacji podejmowane są wciąż doraźne decyzje, pozwalając na kumulowanie się przeszłych błędów.

## POSTRZEGANIE KRYZYSU

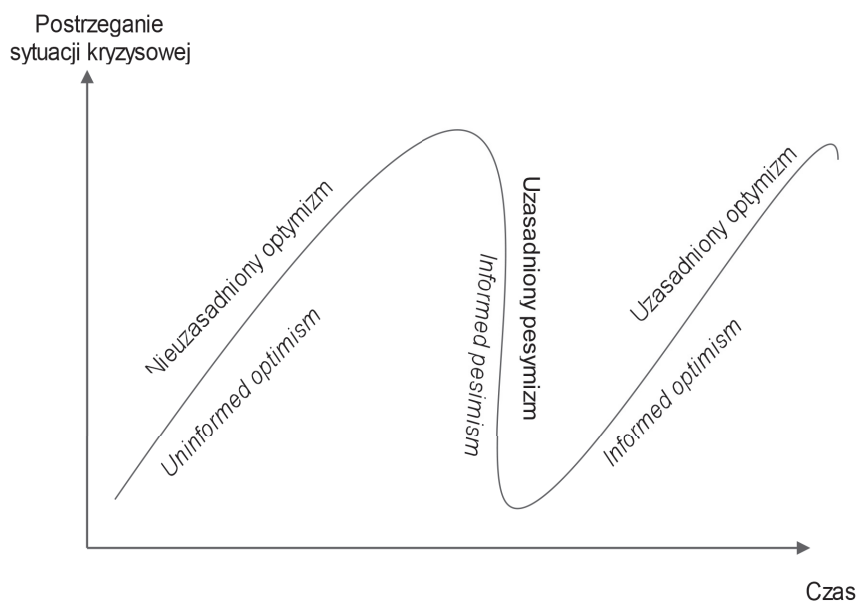
Początkowo nie dostrzega się pozytywnych cech kryzysu. Na pierwszy plan wybijają oddziaływania negatywne. Doświadczany obraz świat ulega zamazaniu, jest nieprawdziwy, a zdolność nabrania dystansu i zdobycia się na racjonalny osąd stają się utrudnione, wątpliwe, czasem niemożliwe.

Odbiór kryzysu następuje na kilku poziomach. W obszarze myśli kotłują się takie pojęcia, jak: to koniec, beznadzieja, sytuacja jest bez wyjścia, nie poradzę sobie, to mnie przerasta. W obszarze uczuć pojawiają się: żal, lęk, smutek, apatia i tęsknota. Obszar wrażeń wypełniają: zmęczenie, bezsenność i płacz. Obszar intencji podpowiada, żeby uciec,

zobojętnieć, zaakceptować lub zawalczyć. A w obszarze działań – wycofanie i ucieczka siłują się z próbami walki, szukania informacji, pomocy i reorganizacji sił.

Jest to zaiste konglomerat przeciwstawnych pragnień, odmiennych motywacji, różnorodnych lęków, a także fobii i nadziei. Wszystkie one razem tworzą wypadkową wskazującą kierunek dla nowej strategii działania. Czy odkryjemy - tego w tym momencie jeszcze nie wiadomo. Jednak wyrywający z letargu i tymczasowości. A równocześnie przez istną huśtawkę nastrojów uczestnicy sytuacji kryzysowej nie mogą wyrwać się z obszaru wahań, niechcianych emocji i wypaczonych rozwiązań.

**Rysunek 2.** Postrzeganie kryzysu

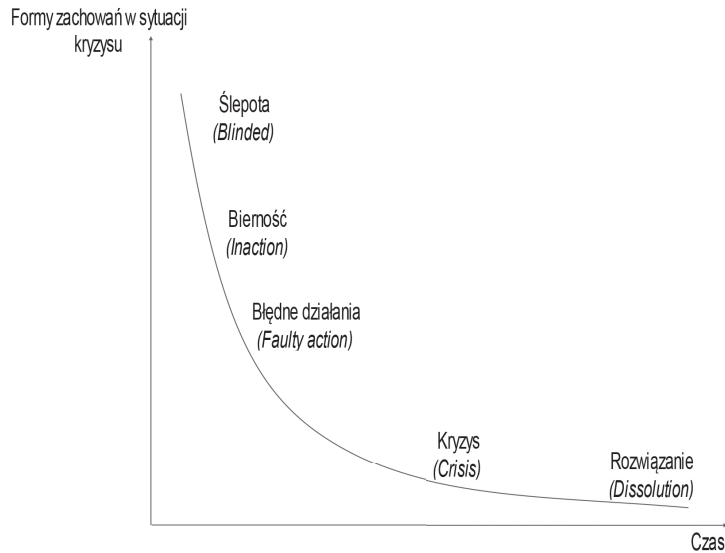


Źródło: oprac. własne na podst.: <https://cameronherold.com/blog/5-stages-of-the-entrepreneurs-transition-curve/> [Dostęp 26.04.2023].

Wbrew temu, co wprost sugeruje rysunek nr 2. wcale nie musi być tak, że organizacja objęta kryzysem wyjdzie na prostą, nie ma zasady

mówiącej, że z biegiem czasu pojawią się symptomy ożywienia, które zrewitalizują organizację. Z kryzysowych zmagania nie wszyscy się wykaskają. Niektóre organizacje upadną, uczestnicy kryzysu utracą dobre samopoczucie i z piętnem przegranej i poczuciem umniejszonej wartości pójdą w swą dalszą drogę. Dokumentują to zresztą poszczególne fazy kryzysu (rysunek nr 3), gdzie na początku pojawia się zamykanie oczu i odwracanie głowy od problemów. Ta intelektualna ślepotą bywa paraliżująca. Bo skoro nie wiadomo, jaki efekt przyniesie podjęta decyzja, to może lepiej nie decydować, a gdy już naprawdę trzeba dokonać wyboru, wtedy najczęściej jest on błędny. I sytuacja powtarza się do pewnego apogeum, po którym organizacja albo upada, albo w oparciu o nową wiedzę i oryginalne obserwacje – dokonuje wyrwania się z kryzysowej sytuacji.

**Rysunek 3.** Typowe postawy w sytuacji kryzysu



Źródło: opracowanie własne na podst.: W. Weitzel, E. Jonsson, *Decline in organizations: a literature integration and extension*. [W:] „Administrative Science Quarterly”, 34(1), 1989, s. 91–109.

Różnice w postrzeganiu kryzysu odzwierciedlają teorie, które skomplikowane zależności próbują przemienić w zobiektywizowany zbiór wyjaśnień<sup>1</sup>.

Według **teorii systemowej** kryzys pojawi się w następstwie niezdolności do poprawnego działania części składowych systemu, w konsekwencji system nie jest w stanie osiągać swoich celów. Oczywiście powody mogą leżeć po stronie samej organizacji (samego systemu), jak też wynikać ze zmiany cech otoczenia (nadsystemu). Jakościowe zmiany w jednym bądź drugim implikują niemożność poprawnego działania. Obserwuje się to porównując cechy na wejściu i wyjściu z systemu, zauważając, że efekty działania systemu są dalekie od zadawalających, a składniki na wejściu są marnotrawione.

**Teoria poznawcza** za pierwszorzędne uznaje procesy poznawcze. Poznanie rzeczywistości, uzyskanie orientacji odnośnie sił, zagrożeń i przemian zachodzących w otaczającym świecie podsuwa błędne wybory i skłania do niepoprawnych rozwiązań. W ten sposób dochodzi do kumulowania się nieprawdziwej wiedzy o świecie i błędnie interpretowanych odpowiedzi dochodzących do zarządzających ze strony otoczenia. Łatwo się zatem pogubić i pobłądzić. A środki zaradcze przynoszą efekty całkowicie inne od zamierzonych.

**Teoria interpersonalna** odnosi się do kryzysów doświadczanych przez osoby, którym przyszło zmagać się z przeciwnościami dalece większymi od ich zdolności adaptacyjnych. Funkcjonowanie w otoczeniu, gdzie dostępna jest w pełni informacja, gdzie obowiązują autentyczność, otwartość i zaufanie, pozwala na wykształcenie w sobie umiejętności radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi. Ufność do świata, wiara we własne siły i umiejętność skorzystania z cudzej pomocy redukują negatywne psychiczne oddziaływanie. W myśleniu o przyszłości mniej jest lęku, mniej niewiary we własne siły. Równocześnie brak takiej

---

<sup>1</sup> <http://www.interwencjakryzysowa.pl/rzeczywistosc-kryzysu-pojecie-definicje-teorie-dynamika> [dostęp 26.04.2023].

otwartości, funkcjonowanie w organizacji, w której dominuje lęk, niepewność i fałsz – prowadzić będzie do pojawiania się kryzysów. Teorię interpersonalną często porównuje się do metafory „ziarna”, mieszczącego w sobie wszelkie determinanty wzrostu. Tkwi w nim moc przebiccia się przez twardą glebę ku życiodajnemu słońcu. Wystarczy tylko dostarczyć ziarnu wodę, ciepło i światło, a poradzi sobie, pokona kryzysy i przemieni w okazałe drzewo. Gdy jednak tych pozytywnych oddziaływań zabraknie – zwiędnie, uschnie, zginie.

## PRZYCZYNY NIEZDOLNOŚCI DO OPANOWANIA I POKONANIA KRYZYSU

Kryzys zadziwia, paraliżuje i zniekształca widzenie świata. Choćby i był przewidywany, gdy się ujawnia, zaskakuje. Nagle członkowie organizacji przecierają oczy zdumieni nietypowością sytuacji w jakiej się znaleźli. Oczywiście rusza cała machina działań zaradczych. Wykorzystywane są dobrze znane środki. Zapadają typowe decyzje. Rutyna i stereotypowość charakteryzuje wczesne działania organizacji. Stan kryzysu ma jednak to do siebie, że nie tylko hibernuje organizację w jej niemocy, lecz również zauważalne jest rujnowanie zasad jej funkcjonowania.

Szablonowość poczynań nakręca kołowrót niepokojących oddziaływań, które przynoszą przewrotne efekty. Nakręcają się negatywne emocje i ujawniają postawy wcześniej niezauważane. W miejsce wcześniejszego zaangażowania i zainteresowania pracą – wciska się cynizm i zaniżona samoocena. Zupełnie tak, jak gdyby wszyscy zrobili krok do tyłu. Wyniszczająca stagnacja tym bardziej zachęca do stosowania znanych z przeszłości rozwiązań. „Ma być tak jak wcześniej”. „Kiedyś to było dobrze” – zaczyna się rozpamiętywanie, wspomnienia dominują, jednocześnie przyszłość spychana jest na dalszy plan. Podczas nieformalnej komunikacji ujawnia się czarnowidztwo, a ocena rzeczywistości nacechowana jest iluzją jasności widzenia. Swe intuicje biorą za niepod-

ważalne prawdy, domysły naznaczone są grą interesów, obawą przed eskalacją kryzysu i chęcią odwetu na tych, których obwinia się o zaistniały kryzys. Negatywne odczucia odkładają się na podejmowanych decyzjach. *Istnieje szereg badań mówiących, że pozytywne emocjonalne nastawienie zwiększa zdolność uczenia się, natomiast negatywne (przechodzące często w nałóg) utrudnia kreatywną analizę i zniechęca do pracy nad sobą* [Vail, 1994].

Najgorsze co wówczas może się wydarzyć, to dążenie do osiągnięcia sukcesu za wszelką cenę. Zadłużanie organizacji bądź zwalnianie pracowników. Podpisywanie niepewnych kontraktów bądź pozbywanie się części wartościowych aktywów. Rzucanie się w wir pracy, byle czymś wypełnić męczącą niepewność i przeciwności dotychczasowych posunięć. Wszystko to okazuje się bezowocne, a przy tym podmywa często najtrwalszą część fundamentów organizacji.

Istnieje przy tym szereg pułapek, w które wpadają decydenci, tabela 1.

**Tabela 1.** Podstawowe przeszkody potęgujące stan kryzysu w organizacji

Przeszkody w pokonywaniu kryzysu	Charakterystyka
Transfer nawyku	Bezrefleksyjny powrót do wcześniejszych, znanych i wypróbowanych metod i sposobów zarządzania i rozwiązywania problemów organizacyjnych, bez świadomości, że nowe sytuacje wymagają oryginalnych działań.
Konformizm społeczny	Trudność wyjścia poza schemat rozumowania. Posługiwanie się poznawczymi kliszami i przejmowanie obowiązujących w danym środowisku stereotypów. Podejmowane działania podporządkowane są wartościom typowym dla danej grupy społecznej i hołdują panującym tam zasadom i normom postępowania.

Zaburzenie sprawstwa	Decydenci mają wrażenie, że nie panują nad organizacją. Nie jest się już autorem dokonujących przemian, przede wszystkim dlatego, że nie rozumie się zasad rządzących w nowej, kryzysowej sytuacji. Po podjętej decyzji zamiast oczekiwanych efektów – pojawiają się nieprzewidziane zdarzenia, a wyniki decyzji są dalekie od przewidywanych.
Wyuczona bezradność	Decydenci oczekują wyłącznie negatywnych odpowiedzi ze strony środowiska. Są przygotowani jedynie na niepowodzenie i przekonani, że nie może im przytrafić się nic pożytecznego. I nie ma sposobu, by ten stan odwrócić. Zrujnowana zostaje zależność między przyczyną a skutkiem. W takiej sytuacji najbezpieczniej jest nic nie robić tylko oczekiwać, co przyniesie przyszłość. Decydenci nabierają przekonania o swej małej wartości, nieprzydatności dla organizacji, a negatywna postawa wobec samego siebie przenosi się na podejmowane działania.
Dysonans poznawczy	Niezgodność między myśleniem a postępowaniem. Wybór zachowań nie zgadza się z przemyśleniami, prowadzi to do powstania napięcia, które niweluje się, dostosowując swe modele myślowe, tak aby usprawiedliwiały i wyjaśniały wcześniejsze decyzje.

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzający pod wpływem napięcia wywołanego stanem kryzysu miotają się pośród znanych sobie reguł postępowania, nie mogą znaleźć właściwego rozwiązania. Niekorzystna sytuacja pogłębia się, a to dlatego, że na ogół ludzie dużo trudniej oduczają się przyswojonych i nabytych zachowań, aniżeli uczą się rzeczy nowych. To dlatego tkwią w przestarzałych schematach myślowych i powtarzają wcześniejsze błędy.

Przekłada się to na dokonywane wybory.



**Tabela 2.** Iluzje decyzyjne

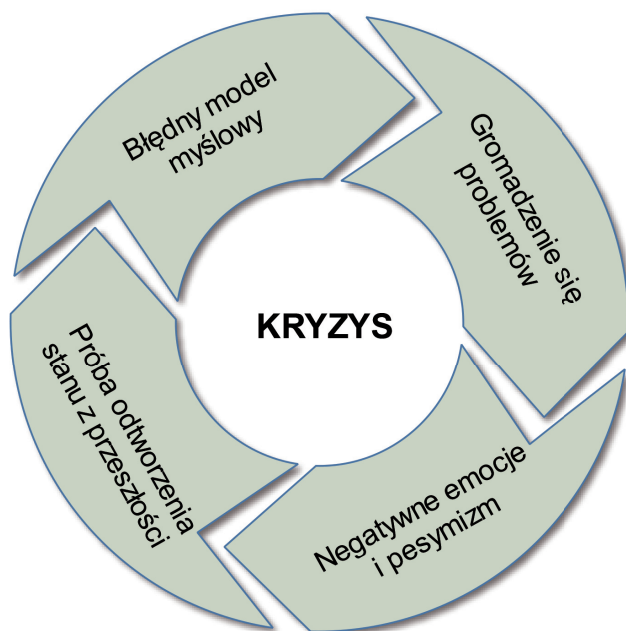
Typ iluzji decyzyjnej	Charakterystyka iluzji decyzyjnej
Iluzja ekstrapolacji	Przekonanie, że dotychczasowe prawidłowości obserwowane w otaczającym świecie będą kontynuowane, a stare recepty wciąż będą skuteczne. W ten sposób mylnie zakłada się, że w otoczeniu nie dochodzi do zmian jakościowych, a tendencje, trendy i prawidłowości są jednowymiarowe i różnią się jedynie stopniem nasilenia.
Iluzja optymizmu (zwana też iluzją Monte Carlo)	Przekonanie decydentów, zgodnie z którą wygrana jest bardziej prawdopodobna niż przegrana.
Iluzja kontroli	Niczym nieuzasadniona wiara, że zarządzający są w stanie kontrolować zdarzenia, będące w rzeczywistości zdarzeniami losowymi, a już na pewno od nich niezależnymi. Bądź też dotyczy to kontroli sytuacji, których znaczenie przerasta możliwości decydenta.
Iluzja jednorodności	Wiara, że wszyscy myślą tak samo i podzielają przekonania decydentów. Zniechęca to ich do dodatkowych przemyśleń, nie ma chęci poddawania pod cudzy osąd własnych teorii dotyczących pokonania sytuacji kryzysowej.

Źródło: opracowanie własne na podst.: Haselton, M. G. *Error management theory*. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Eds.), *Encyclopedia of social psychology* Vol. 1, Thousand Oaks, CA: Sage 2007, s. 311–313.

Nagromadzenie tak wielu intelektualnych blokad winno prowadzić do całkowitej niemożności wydostania się na prostą. Nie byłoby szans pokonania kryzysu, gdy działania przypominałyby gonienie w piętękę. Co tak charakterystyczne jest dla korporacji pogrążonych w kryzysie, gdzie cykl wypierania i zaprzeczania wynika z obawy przed: konfliktem z klientami, zaostrzeniem walki rynkowej, strachem przed kanibalizacją produktów, wreszcie przed spadkiem dochodów [Foster, Kaplan, 2003, s. 94].

Metaforą organizacji byłby wówczas uroboros – wąż zjadający własny ogon, symbol cykliczności, a także niemożności znalezienia początku i wejścia na nową drogę.

**Rysunek 4.** Błędne koło kryzysu



Źródło: opracowanie własne.

Poszukiwanie rozwiązania kieruje uwagę ku transgresji zachowań rozumianych jako zdolność przekraczania własnych ograniczeń i łamanie barier [Kozielecki, 1985, s. 109–128; Kozielecki, 1987, s. 43] oparcie się na motywacji hubrystycznej [Kozielecki, 1987, s. 45 i nast.] jako wewnętrznej sile popychającej człowieka do rozwoju poprzez podejmowanie wyzwań zdających się być aktualnie poza granicami możliwości.

Transgresja w jakiejś części dotyczy wszystkich członków organizacji ogarniętej kryzysem. Każdy z uczestników kryzysu musi choć trochę się zmienić. Uznać trwanie i hołdowanie przeszłym zasadom za czynnik bałamutny, zwodniczy, a przede wszystkim błędny w sytuacji wyznaczonej przez pogłębiający się kryzys [Studenski, 2005, s. 128–142]. Zmiana w sposobach myślenia musi być głęboka. Do zaistnienia transgresyjnej postawy potrzeba szczególnego doświadczenia, dzięki któremu negatywne i obezwładniające emocje ulegną anihilacji, a dokładniej – ich miejsce zajmą emocje pozytywne. Dokonująca się zmiana myślenia zaiste musi być głęboka, gdyż w jej efekcie wcześniejsze zagrożenia postrzegane są jako okazje, a niebezpieczeństwa – okazują się szansą rozwoju.

Nie każde wydostawanie się z okowów kryzysu i znalezienie się na ścieżce wzrostu oznacza, że doszło do transgresji. Nie będzie tak, gdy mechanizmem przemiany była zmiana losowa bądź przypadkowy układ zdarzeń. Działania mają być celowe i powinny wynikać z nowego modelu myślowego [Kozielecki, 2001, s. 2004].

Dokonująca się zmiana wymaga przyswojenia przez zarządzających nowego modelu myślowego. Tylko że modele myślowe zmieniane są niechętnie. Różne są tego powody. Przede wszystkim nie ma pewności, że nowy model będzie wystarczająco dobrze opisywał zależności w otaczającym świecie, ponadto wydaje się, że stare modele wciąż są wydolne – być może dlatego modele myślowe zbudowane w oparciu wcześniej nabytą wiedzę i posiadane doświadczenie bywa jedyną i najpoważniejszą przeszkodą podejmowania uzdrowicielskich działań [ibidem, s. 81 i 82], jednocześnie ich najpoważniejszym mankamentem jest to, że nie oddają wiernie zachodzących procesów, a nawet błędnie podpowiadają rozwiązania, które z istoty swej nie rozwiązują problemów, a nawet eskalują sytuację kryzysową.

Wyjście z kryzysu jest tym trudniejsze, że przestroić trzeba całą organizację.

## PRZEKROCZYĆ BARIERĘ KRYZYSU

Każdy kryzys jest inny. Mogą występować podobne fazy, mogą towarzyszyć mu podobne zachowania obronne, a nawet podobne mogą być przyczyny. Jednak w swej istocie, sposobie drenażu sił żywotnych, w niuansach i szybkości rozprzestrzeniania, we wpływie na systemy informacyjne, procesy decyzyjne, zdolności wykonawcze i działania kontrolne – widać różnice.

Dokonując pewnych koniecznych uproszczeń, można powtórzyć tezę, że organizacje tak jak ludzie muszą bez przerwy dbać o zgodność między celem a podejmowaną aktywnością. Gdy droga do celu jest zbieżna z działaniami organizacji, wówczas szansa na sukces znacząco wzrasta. Równocześnie istnienie rozbieżności między celem a ostatecznym wynikiem działania – potęguje negatywne skutki, przybliża niepowodzenie. [Tański, 2015, s. 61-67, 2016, s. 111–116]. Aż trudno nie odwołać się tu do sentencji Wergiliusza z Eneidy *Malesuanda fames* – głód jest złym doradcą [Eneida 6,276]. Podpowiedzi w kryzysowych okolicznościach naznaczone są piętnem fatalizmu. Nie ma w nich koniecznego oderwania się od doświadczanych szkód, nie ma dystansu i koniecznej kreatywności.

Teoretycznie nie jest tak trudno nasycić organizację pozytywnymi uczuciami. Wszak wszyscy czekają na ożywczy pomysł. Członkom organizacji towarzyszy pragnienie przekraczania granic, pesymizm zostaje zredukowany przez nowy atrakcyjny cel, a umniejszone poczucie wartości zastępuje dumą z realizowania ciekawej i oryginalnej strategii. Niby wszystko jest oczywiste, lecz tylko w teorii. W realnych organizacjach pracownicy, a także formalne i nieformalne grupy, mają odmienne oczekiwania. Co jednym się podoba, dla innych może być zagrożeniem. Te same wizje przyszłości i drogi wiodące do ich realizacji nie muszą być równie interesujące dla wszystkich uczestników organizacji i wcale nie muszą ich motywować do podążania w nowym kierunku. Pojawiają

się też pytania, czy aby na pewno nowa droga jest tą najwłaściwszą, bo przecież fałszywych znaków wiodących ku nowemu prosperity nie brakuje. W takim przypadku dochodzi do odejść, zwolnień bądź powtórnej socjalizacji części zatrudnionych.

Cóż jednak jest takiego szczególnie obiecującego w kryzysie, że łączy się stan kryzysu ze szczególnymi okazjami? Dokonując antropomorfizacji, można posłużyć się wskazaniem udzielonym przez Antoinę de Saint Exupéry'ego: „...wybiorę człowieka przeciętnego, egoistę, sceptyka i krótkowidza i wyrwę go z przedmieścia albo sennej oazy, i raz jeden każę mu przejść przez pustynię, wykiełkuje w nim człowiek, jak ziarno przebijające łupinę, i rozkwitnie w nim umysł i serce. I stanie przede mną przemieniony, wspaniały, gotowy żyć życiem ludzi mocnych” [Exupery, 1998, s. 323].

Utożsamienie kryzysu z narodzeniem się na nowe jest częstym motywem literackim, pojawia się w przyrodzie – jako przykład bywa podawany aksolotl [Jęczmyk, s. 129–131]

W transgresyjnej zmianie tkwi nieoczekiwana szansa na dokonanie jakościowego rozwoju. Po kryzysie organizacja nie jest już tą, co wcześniej. Oprócz oczywistego doświadczenia wychodzenia z kryzysu – posiada nowe właściwości, dzięki którym jest tym bardziej atrakcyjna dla otoczenia. Przede wszystkim: lepiej rozumie otoczenie i panujące w nim siły, wie, jak wykorzystać posiadane atuty, jest w niej ochota do walki i otwartość na dalszą przemianę. W ten sposób kryzys staje się dźwignią rozwoju, a jednocześnie okazją do szybkiego wzrostu. Tu już nie ma miejsca na podtrzymujące działania adaptacyjne, zapatrzenie w przeszłość też nie wchodzi w grę. Na powrót ważna jest przyszłość, w dodatku daje się ona poznać, intuicyjnie przeczuć i w jakiejś części mentalnie podporządkować. W tym momencie zaczyna się celowa strategia jakościowej przemiany. Dochodzi do przełamania blokady kulturowej, organizacja wstępuje na ścieżkę nowego wzrostu i zaczyna się jej rozwój, lecz według innego już schematu.

Kryzys staje się rodzajem katharsis, głębokiej przemiany oznaczającej skokowy wzrost zdolności przystosowawczych.

Jest tylko jeden dobry sposób na przełamanie kryzysu i wykorzystanie podążających za nim krok w krok szans. Nie wolno się poddawać. Trzeba próbować. Dokonywać zmian, obserwować skutki, uczyć się, przygotowywać na kolejne porażki, zbierać doświadczenie. Uznanie, że organizacja utraciła zdolności adaptacyjne i danie za wygraną, jest oczywiście zgubne. Przedwczesne poddanie się – jest tyleż częstym, co łatwym sposobem wyjścia ze stanu kryzysu. Jednak może oznaczać, że gdzieś indziej, w innej organizacji, popełnione zostaną te same błędy, uczestnikom brakować bowiem będzie wiedzy, bez której organizacja nie przedostanie się na wyższy poziom rozwoju. Umiejętności zarządzających wystarczą jedynie do sterowania systemem do momentu pojawienia się kryzysu, poza tym punktem pojawia się rezygnacja, ucieczka i przedwczesne danie za wygraną, bez wyciągnięcia nauki i zmiany modeli myślowych. To jest ta przyczyna, dla której przedsiębiorstwa wyrosłe na bazie gospodarki centralnie planowanej nie dawały sobie rady w warunkach gospodarki rynkowej.

Gdzie zatem tkwią zdolności przetrwania i uzyskania lepszej pozycji? Najprościej odpowiedzieć, że w odwadze myślenia, w otwartości wobec zmieniającego się otoczenia i motywowania innych do zmian. Kryzys – jaki by nie był – nie może hibernować organizacji, stanowi bowiem odskocznnię ku innemu, wyższemu poziomowi, na którym toczą się organizacyjne gry. Tak długo, jak nie zobaczy się w kryzysie kreatywnej zachęty, będzie on działał opresyjnie, podmywając fundamenty organizacji.

I tu znowu warto sięgnąć po ideę transgresji. Przejawia się ona w czterech typach [Kwiatkowska, Kwiatkowska, Markowicz, 2017, s. 18–19]. Pierwszy typ to tzw. działania autokreacyjne, polegające na poszerzaniu bazy wiedzy, autorozwoju, Drugim typem są działania symboliczne – odnoszące się do tworzenia nowej wiedzy oraz budo-

wania oryginalnych konstrukcji myślowych i wyobrażeniowych, czyli wprost odnoszące się do przebudowy modelu myślowego. Trzeci kierunek działań transgresyjnych skierowany jest „ku rzeczom”. W jej ramach ma dochodzić do rozprzestrzeniania się terytorialnego organizacji i pozyskiwanie nowych zasobów. Wreszcie jako czwarty typ to działania skierowane „ku innym”, co oznacza poszerzenie zakresu własnej wolności i zmiany zakresu kontroli nad członkami organizacyjnymi. [Wróblewska, 2015, s. 160–167]. Transgresja może zatem towarzyszyć poszczególnym kryzysom rozwojowym w rozumieniu Greinera, który w 1972 roku stworzył koncepcję rozwoju organizacji, gdzie za każdym razem punktem zwrotnym i odskocznią do kolejnego etapu był kryzys.

Takie rozumowanie może być traktowane jako dzielenie włosa na cztery części. Z pewnością dałoby się przecież wyróżnić także działania transgresyjne skierowane ku przyszłości, a także ku wartościom. Istotne w tym jest to, że w ten sposób dochodzi do przebudowy wyobrażeń o sobie, o organizacji i jej otoczeniu. Inaczej patrzy się wtedy na własną pozycję i inaczej ocenia się kryzys.

Niezrozumienie sytuacji kryzysowej polega na tym, że patrzy się na niego, jako ewenement w dotychczasowej działalności i zaraz wszystko wróci do normy. Tymczasem wyczerpały się wcześniejsze organizacyjne sposoby na sukces, znane recepty raczej szkodzą, niż przynoszą spodziewany efekt. Bo kryzys bardzo często oznacza, że nie ma już tego świata, w którym zaczynało się odnosić sukcesy w biznesie. Zmiana, która się pojawiła, ma charakter jakościowy i na tyle zniekształciła zależności na styku organizacja – otoczenie, że konieczny jest nowy model myślowy, który by to pojął i poprawnie uchwycił nowopowstałe zależności.

## ZAKOŃCZENIE

Kryzys jest rodzajem egzaminy dojrzałości, który pojawia się na różnych etapach istnienia organizacji. Krzyczy głośno: „sprawdzam”

i stawia na głowie całą dotychczasową wiedzę organizacji. Znane formy zachowań obronnych nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, decyzje okazują się przeciwnie skuteczne, przyszłość rysuje się nader niepewnie. Poprawa sytuacji może nastąpić w wyniku przebudowy całego sposobu myślenia, tak aby w kryzysowych zagrożeniach zobaczyć dźwignię windującą organizację na wyższy poziom.

Choć bodźcem inicjującym jest stan kryzysu, to najważniejsza jest praca nad sobą. Nie dzieje się to od razu. Z kryzysem trzeba się mierzyć. Sprawdzać siły, szukać i walczyć. Tylko takie zachowanie pozwala organizacji poszerzyć bazę wiedzy, a zarządzających przygotowuje do wykształcenia się nowego modelu myślowego. Od tego momentu inaczej będzie się patrzyło na kryzys i w inny sposób będzie postrzegano otoczenie organizacji. Dzieje się tak głównie poprzez transgresję.

Kreacja adekwatnego do powstałej sytuacji modelu myślowego oznacza, że inaczej będzie się postrzegano kryzys, inne cechy organizacji zaczną się doceniać i w inny sposób popatrzony zostanie nadsystem, którego organizacja jest częścią. Skoro kryzys pojawił się w efekcie jakościowej zmiany, zatem i model myślowy musi być jakościowo inny, nie wyrasta już ze schematów i doświadczeń, nie ma w nim rutyny ani sprawdzonych we wcześniejszych latach zależności przyczynowo-skutkowych. Właśnie dlatego rozpoczyna się nowy etap funkcjonowania organizacji, lecz już na innym poziomie. Level wyżej – mówiąc aż nadto współczesnym językiem. A to oznacza ponowne wejście na ścieżkę rozwoju i czerpania korzyści z funkcjonowania organizacji w nowej, nie dla wszystkich oczywistej i zrozumiałej sytuacji.



## BIBLIOGRAFIA

- Badura-Madej W., *Podstawowe pojęcia teorii kryzysu i interwencji kryzysowej*, [w:] Badura-Madej W. (wybór i oprac.), „Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej. Poradnik dla pracowników socjalnych”, Katowice 1999.
- Exupery A. de Saint, *Twierdza*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1998.
- Foster R., Kaplan S.: *Twórcza destrukcja*. Wyd. Galaktyka, Łódź 2003.
- Haselton, M. G. *Error management theory*. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Eds.), *Encyclopedia of social psychology* Vol. 1., Thousand Oaks, CA: Sage 2007.
- James R.K., Gilliland B.E., *Strategie interwencji kryzysowej*, Wyd. PARPA, Warszawa 2004.
- Jęczyk L., *Dlaczego toniemy, czyli jeszcze nowsze Średniowiecze*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 2011.
- Kozielecki, J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*. PWN, Warszawa 1987.
- Kozielecki, J., *Spółczesność transgresyjna. Szansa i ryzyko*. Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2004.
- Kozielecki, J., *Zarys koncepcji transgresyjnej człowieka*, [w:] „Studia Socjologiczne”, 3– 4, 1985.
- Kwiatkowska K., Kwiatkowska M.M., Markowicz P., *Zachowania transgresyjne a uwarunkowania osobowościowe*. [W:] „Fides Et Ratio” Kwartalnik Naukowy nr 2 (30), 2017.
- Studenski, R. *Skłonność do ryzyka a zachowania transgresyjne*, [w:] M. Goszczyńska, R. Studenski (red.), „Psychologia zachowań ryzykownych. Koncepcje, badania, praktyka”, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2006.
- Tański, M. *Joseph Kozielecki's Concept of Transgressive Man and the Problems of Sustainable Development*. [w:] „Problems of Sustainable Development”, nr 10 (1), 2015.

- Tański, M. *Joseph Kozielski's Project of Temporal Transgression and the Philosophy of Sustainable Development*, [w:] „Problems of Sustainable Development”, 12 (1), 2016.
- Vail P., *Emotion: The On/Off Switch for Learning*. Rosemont, NJ „Modern Learning Press”, 1994.
- Weitzel W, Jonsson E., *Decline in organizations: a literature integration and extension*. [W:] “Administrative Science Quarterly”, 34 (1), 1989, <https://doi.org/10.2307/2392987>.
- Wergiliusz, *Eneida*, Wyd. Bellona, Warszawa 2004.
- Wróblewska M., *Podmiotowe kompetencje twórcze i transgresja w perspektywie inwestycyjnej i zarządzania*, [w:] „Ekonomia i Środowisko”, 1 (52), 2015.

## NETOGRAFIA

- <https://cameronherold.com/blog/5-stages-of-the-entrepreneurs-transition-curve/>
- <http://www.interwencjakryzysowa.pl/rzeczywistosc-kryzysu-pojecie-definicje-teorie-dynamika>

**Wioletta Świeboda**

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ORCID: 0000-0002-4880-1187; swieboda.w@onet.eu

**WYDATKI NA OCHRONĘ ZDROWIA  
W POLSCE Z PERSPEKTYWY ORGANIZACJI  
SYSTEMU OPIEKI ZDROWOTNEJ**

**HEALTHCARE EXPENDITURE IN POLAND  
FROM THE PERSPECTIVE OF  
THE ORGANIZATION OF THE HEALTHCARE  
SYSTEM**

**ABSTRAKT**

System ochrony zdrowia w Polsce zależy m.in. od uwarunkowań gospodarczych oraz wielkości nakładów finansowych. Ochrona zdrowia traktowana jest jako jedno z dóbr ekonomicznych. Ma ona niepewny oraz nieograniczony popyt. Wymaga dość wysokich nakładów finansowych, ponieważ państwo jest gwarantem opieki zdrowotnej dla każdego obywatela. W związku z tym systemy ochrony zdrowia ulegają przekształceniom tak, aby w jak najlepszy sposób sprostać wymaganiom w zakresie realizowanej polityki zdrowotnej państwa.

Niniejszy artykuł prezentuje analizę wydatków na zdrowie jako udział w PKB na przykładzie Polski w stosunku do pozostałych państw objętych analizą, m.in. raportu „Indeks Zrównoważonego Rozwoju Systemów Ochrony Zdrowia 2019 i Stwardnienia Rozsianego 2019”, danych OECD oraz danych zawartych w nowelizacjach aktów prawnych doty-

czących sektora publicznego, w tym ochrony zdrowia oraz prognoz rządowych planów w obszarze polityki zdrowotnej Państwa, w tym w wieloletnim planie finansowym państwa na lata 2023–2026.

Celem pracy jest dokonanie analizy ponoszonych wydatków na ochronę zdrowia w Polsce wraz z oceną sytuacji oraz zaprezentowanie wniosków wynikających z przeprowadzonej analizy danych, które skupiają się przede wszystkim na potrzebie wzrostu finansowania systemu ochrony zdrowia w Polsce, ponieważ obecnie zakładane przez Ministerstwo Finansów spowolnienie wzrostu PKB można uznać za trudny do utrzymania dotychczasowy poziom dostępu do leków oraz świadczeń medycznych. Już teraz system uznaje się niewydolny ze względu na niemożność pokrycia wszystkich kosztów związanych z podstawową działalnością operacyjną podmiotów leczniczych w zakresie udzielania świadczeń zdrowotnych.

**Słowa kluczowe:** ochrona zdrowia, zdrowie, wydatki, finanse.

### ABSTRACT

The health care system in Poland depends, among others, on economic conditions and the amount of financial outlays. Health care is treated as one of the economic goods. It has an uncertain and unlimited demand. It requires quite high financial outlays, because the state is the guarantor of health care for every citizen. Therefore, health care systems are being transformed so that meet the requirements of the implemented state health policy in the best possible way.

This article presents an analysis of health expenditure as a share in GDP on the example of Poland in relation to other countries covered by the analysis, including the report “Index of Sustainable Development of Health Care Systems 2019 and Multiple Sclerosis 2019”, OECD data and data contained in amendments to legal acts concerning the public sector, including health protection and forecasts of government plans in the area of the state health policy, including the state’s long-term financial plan for 2023–2026.

The aim of the paper is to analyze the health care expenditures in Poland together with the assessment of the situation and to present the conclusions resulting from the data analysis, which focus primarily on the need to increase the financing of the health care system in Poland, because the slowdown in GDP growth currently assumed by the Ministry of Finance the current level of access to medicines and medical services can

be considered difficult to maintain. The system is already considered inefficient due to the inability to cover all related costs with the basic operating activity of medical entities in the field of providing health services.

**Keywords:** health care, health, expenses, finances

## WSTĘP

Jednym z praw, które gwarantuje Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej jest prawo do ochrony zdrowia (Dz. U. 1997, nr 78 poz. 483). Każdemu obywatelowi bez względu na sytuację materialną władze publiczne mają obowiązek zapewnić równy dostęp do świadczeń opieki zdrowotnej, która jest finansowana ze środków publicznych. Artykuł 68 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej rozróżnia prawo do ochrony zdrowia oraz prawo do świadczeń opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych (Boć J. 1998).

Kształtowanie się systemu opieki zdrowotnej w różnych krajach wynika z odmiennej historii, warunków rozwoju gospodarczego, różnorodności w obszarze polityki państwa, lokalizacji geograficznej oraz uwarunkowań kulturowych. Pomimo różnic, które występują w funkcjonowaniu systemów ochrony zdrowia wyróżnia się, ze względu na funkcje i obszar działania, cztery wspólne elementy: opiekę zdrowotną, zapobieganie chorobom, promocję zdrowia oraz międzysektorową współpracę na rzecz zdrowia [Piotrowicz M., i in., 2016, s. 321-324]. Światowa Organizacja Zdrowia, zwana dalej WHO, wskazuje na występowanie zjawisk, które dotyczą zawężania problematyki systemów ochrony zdrowia do systemów opieki zdrowotnej [Wojtczak A. 2018].

Systemy ochrony zdrowia ulegają przekształceniom w wielu obszarach, które mogą występować równolegle, a wynikają z rozwoju technologii, wiedzy medycznej, szerszego dostępu do infor-

macji na temat zdrowia populacji w dziedzinie zachorowalności i zmieniających się priorytetów polityki zdrowotnej, nowych metod organizacji oraz bardziej złożonych mechanizmów finansowania [Węgrzyn M. i in., 2013]. Współczesne systemy ochrony zdrowia stoją w obliczu wyzwań związanych między innymi ze starzeniem się społeczeństwa, wzrostem zapotrzebowania na świadczenia zdrowotne, wzrostem kosztów technologii medycznych, wzrostem oczekiwań społecznych oraz asymetrią informacji. Wyzwania te występują w zakresie wszystkich elementów składających się na system ochrony zdrowia, którymi są: zasoby kadrowe, dostarczanie świadczeń zdrowotnych, systemy informacji zdrowotnej, dostęp do usług zdrowotnych, sposoby finansowania oraz przywództwa i zarządzania w tym sektorze [Zgliczyński W. S. 2018].

## **ASPEKTY FINANSOWANIA SYSTEMU OCHRONY ZDROWIA W POLSCE I NA ŚWIECIE**

Finansowanie ochrony zdrowia staje się coraz bardziej skomplikowane, stanowiąc swojego rodzaju połączenie wydatków publicznych i prywatnych w różnych obszarach i metodach płatności [Szetela P. 2016, s. 83-100]. W większości krajów na świecie opieka zdrowotna podlega finansowaniu ze środków publicznych. Jest to związane z wysokimi kosztami tej opieki, szczególnie w zakresie leczenia stacjonarnego, a równocześnie leży w interesie państwa, gdyż zdrowie obywateli ogranicza ponoszenie kosztów społecznych oraz powoduje lepszą wydajność dla gospodarki kraju. S. Folland wskazuje, że wszechstronne ubezpieczenie zdrowotne jest pokrywane ze środków publicznych przekazywanych na ten cel przez rząd danego kraju [Folland S. 2013, s. 840]. Poziom finansowania określa się w przedziale 20–80% wydatków na zdrowie [Przybyłka A. 2011, s. 9]. Porównania systemów opieki zdrowotnej dokonywane są zazwyczaj poprzez odniesienie się do wielkości PKB, który

zostaje przeznaczony na finansowanie tego sektora [Łyszczarz B. 2014]. Ocena stosowanych modeli ochrony zdrowia wyłącznie w ten sposób nie jest miarodajna, ponieważ nie uwzględnia różnorodności pozaekonomicznych [Białynicki-Birula P. 2007]. Oprócz zasobów finansowych, systemy ochrony zdrowia angażują znaczącą ilość zasobów ludzkich. Przykładem może być informacja o tym, że w państwach należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) przeciętne zatrudnienie w systemie ochrony zdrowia wynosi 10% pracujących w gospodarce, natomiast przeciętnie wydatki bezpośrednie wynoszą około 10% PKB<sup>1</sup>. Wielkość zaangażowanych środków pieniężnych jest indywidualną decyzją kraju i zależy od przyjętego modelu świadczeń stosowanych w systemie opieki zdrowotnej. Zakładając, że państwo jest gwarantem dostępu do bezpłatnej opieki zdrowotnej, argument ten prowadzi do rozważań na temat, w jaki sposób zaspokoić nieograniczone potrzeby zdrowotne obywateli, mając do dyspozycji ograniczone zasoby pieniężne. Konsekwencją tych rozważań jest wniosek, który prowadzi do wprowadzenia limitów oraz ograniczeń świadczeń zdrowotnych. Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z dnia 7 stycznia 2004 r.<sup>2</sup> nie decyduje, który model organizacyjno-prawny systemu opieki zdrowotnej w Polsce powinien być wprowadzony w przyszłości. Wskazuje on jednak, że system ochrony zdrowia powinien być oparty na równości i dostępności do świadczeń zdrowotnych finansowanych ze środków publicznych.

Podając analizie dane raportu: Indeksy Zrównoważonego Rozwoju Systemów Ochrony Zdrowia 2019 i Stwardnienia Rozsianego 2019<sup>3</sup>, zwanego dalej raportem, w obszarze wysokości przeznaczonych środków na ochronę zdrowia warto zwrócić uwagę na odległą pozycję

---

<sup>1</sup> Health at a Glance 2017: OECD Indicators, OECD 2017, [https://dx.doi.org/10.1787/health\\_glance-2017-en](https://dx.doi.org/10.1787/health_glance-2017-en) [dostęp: 7 grudnia 2018 r.].

<sup>2</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 7 stycznia 2004 r. sygn. akt K 14/03.

<sup>3</sup> <https://futureproofinghealthcare.com/>, [dostęp: 18.10.2022 r.].

Polski. W ogólnym rankingu Polska zajęła 23. miejsce na 30 państw europy, które zostały objęte rankingiem. Raport opiera się na analizie państw poddając porównaniu pięć parametrów: dostęp do opieki zdrowotnej, kondycja zdrowotna, innowacyjność, jakość oraz żywotność. Wnioskiem, który bezpośrednio wynika po analizie danych raportu jest relacja pomiędzy poziomem nakładów na ochronę zdrowia wskazaną jako stosunek do PKB, a pozycją Polski w rankingu<sup>4</sup>. Tę informację należy uznać za punkt wyjścia przy obieraniu strategii poprawy sytuacji w ochronie zdrowia w Polsce. Odnosząc się do państw, które zajęły najwyższe pozycje w rankingu, pierwszym jest Norwegia. Wyniki wskazują, że kraj ten gwarantuje wysoką jakość i dostępność dzięki wysokim nakładom finansowym na ochronę zdrowia, co przynosząc na liczbę oznacza 10,2% PKB rocznie. Ta wartość przekłada się na sprawnie funkcjonujący system opieki zdrowotnej w Norwegii oraz stale kładziony nacisk na wysoki poziom koordynacji opieki specjalistycznej i podstawowej. Państwo w tym obszarze jest cały czas aktywne, pomimo, uznawanej za bardzo dobrą w raporcie, pozycję czego przykładem może być szczególnie nacisk na efektywność podejmowanych działań oraz ich kontrola. Szereg wprowadzanych reform jest monitorowanych. Pojęcie koordynowanej opieki zdrowotnej, które w Polsce w dalszym ciągu uznawane jest za nowe, w Norwegii już od 2000 r. wprowadzane reformy obejmowały poprawa koordynacji między świadczeniodawcami opieki zdrowotnej oraz wzrost jakości opieki i kwestie bezpieczeństwa pacjentów jako priorytet<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.futureproofinghealthcare.com/en>, [dostęp: 15.03.2023 r.].

<sup>5</sup> Norway HiT (2013), OECD. Dostępne: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0018/237204/HiT-Norway.pdf?ua=1](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0018/237204/HiT-Norway.pdf?ua=1), [dostęp: 18.10.2022 r.].

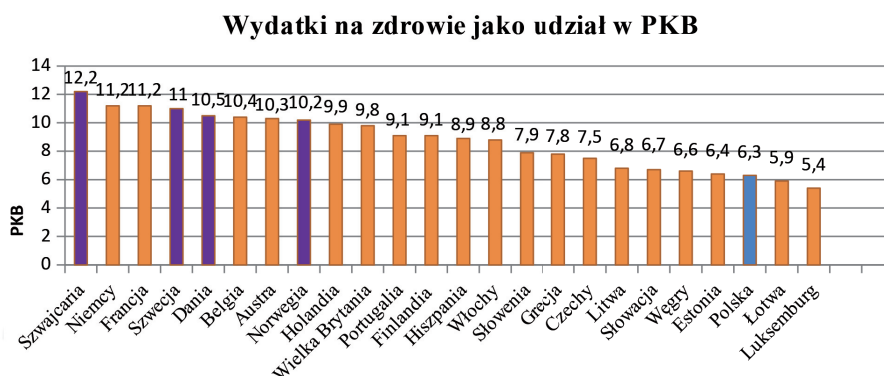


## ANALIZA WYDATKÓW NA OCHRONĘ ZDROWIA

W Polsce jednym z występujących problemów jest brak realnie określonych celów i oceny ich realizacji oraz efektywności, a tworzone mapy potrzeb zdrowotnych opierają się na danych niemierzalnych. Potrzeby rzeczywiste nie są wyrażone, ponieważ jedynymi informacjami jakimi funkcjonujemy to dane o świadczeniach zrealizowanych, które posiada Narodowy Fundusz Zdrowia. Warto zwrócić również uwagę na to, że mapy świadczeń nie są mapami potrzeb. Warto rozważyć wprowadzenie budżetu do podziału na konkretne zadania wraz z oceną jego rezultatu, np. 150 mln zł na programy zdrowotne.

Poniższy wykres prezentuje wydatki na ochronę zdrowia jako udział w PKB na przykładzie wybranych państw objętych również raportem.

Wyk. 1 Wydatki na zdrowie jako udział w PKB

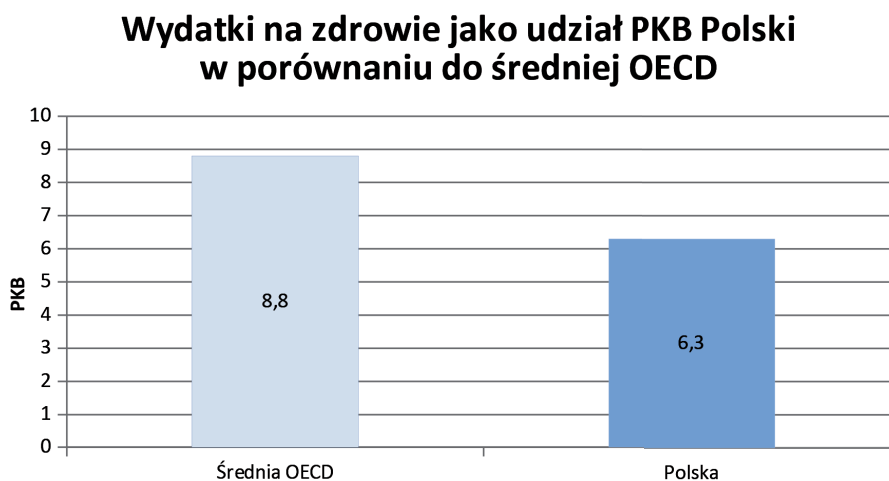


Źródło: opracowanie własne<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Zdrowie w skrócie: wskaźniki OECD, Health at a Glance 2019, OECD, 2019. <http://www.oecd.org/health/health-systems/health-at-a-glance-19991312.htm>, [dostęp: 18.10.2022 r.].

Poddając analizie dane zaprezentowane na wykresie 1 można zauważyć powiązania pozycji danego kraju z wysokością wydatków ponoszonych na zdrowie jako udział w PKB. Najlepsze pozycje w raporcie FutureProofing Healthcare osiągnęły cztery państwa, które zajmują także wysokie miejsce w rankingu OECD państw, które wydają najwięcej na ochronę zdrowia rocznie. Pierwsze miejsce w Indeksie Zrównoważonego Rozwoju Systemów Ochrony Zdrowia 2019 zajęła Norwegia, która uzyskała 77 punktów na 100 możliwych. Drugie miejsce zajęła Szwajcaria uzyskując rezultat 75 punktów, trzecie Dania i Szwecja z 74 punktami. Średnia europejska wyniosła 55 punktów. Polska uzyskała 43 punkty, plasując się na pozycji poniżej średniej badanych państw<sup>7</sup>.

Wykres 2. Wydatki na zdrowie jako udział PKB Polski w porównaniu do średniej OECD



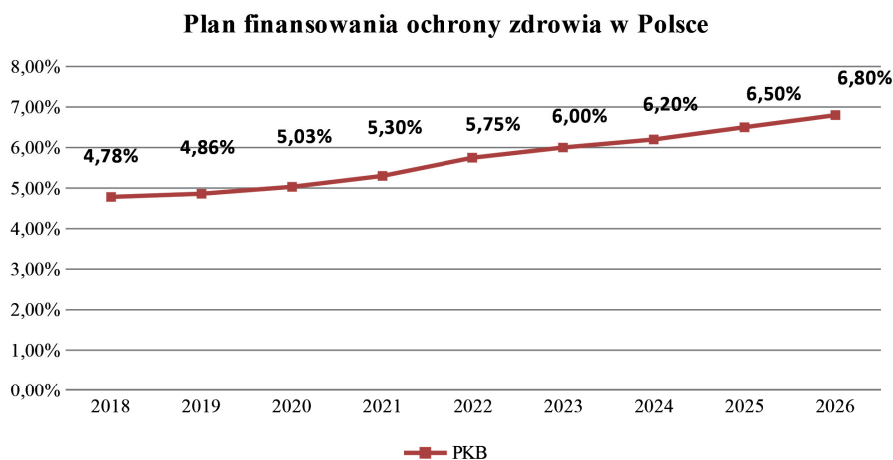
Źródło: opracowanie własne [ibidem]<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> [https://futureproofinghealthcare.com/sites/default/files/inline-files/Raport%20FPHI%202019\\_2020.pdf](https://futureproofinghealthcare.com/sites/default/files/inline-files/Raport%20FPHI%202019_2020.pdf), dostęp: 18.10.2022 r.

<sup>8</sup> <http://www.oecd.org/health/health-systems/health-at-a-glance-19991312.htm>, [dostęp: 18.10.2022 r.].

Wykres 2 prezentuje zestawienie poziomu wydatków na zdrowie jako udział PKB Polski w porównaniu do średniej OECD. Polska wydaje 6,3% PKB. Należy mocno podkreślić, że wydatki publiczne stanowią zaledwie 4,34 proc. PKB, gdzie średnia, którą wskazuje OECD dla 43 krajów to 8,8 % PKB. Mniej niż Polska na zdrowie wydają: Łotwa – 5,9 % PKB, Meksyk – 5,5% PKB, Luksemburg – 5,4% PKB, Rosja – 5,3 % PKB, Chiny – 5% PKB, Turcja – 4,2 % PKB, Indie – 3,6 %PKB oraz Indonezja – 3,1 % PKB<sup>9</sup>. Na tym etapie można zadać pytanie o przyszłość. Otóż, poniższy wykres 3 obrazuje poziom planu finansowania ochrony zdrowia w Polsce na podstawie art. 131 c ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. z 2023 r. poz. 658 ).

Wykres 3. Plan finansowania ochrony zdrowia w Polsce



Źródło: opracowanie własne [ibidem]<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> <http://www.oecd.org/health/health-systems/health-at-a-glance-19991312.htm>, [dostęp: 18.10.2022 r.].

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. z 2023 r. poz. 658 ).

Z powyższego wykresu 3 jednoznacznie wynika, że planowany poziom finansowania z roku na rok wykazuje tendencję wzrostową jest, jednak pomimo zauważalnego trendu planowanego wzrostu poziomu finansowania sektora ochrony zdrowia w Polsce jest on i tak zdecydowanie niższy od średniej OECD, która wynosiła 8,8% PKB<sup>11</sup> oraz czterech państw, które uzyskały najlepszą ocenę w raporcie, tj.: Norwegia, Szwajcaria oraz ex aequo Dania i Szwecja, których poziomy wydatków zostały zaprezentowane na wykresie 2 i wynoszą odpowiednio:

Norwegia: 10,2 % PKB,  
 Szwajcaria: 12,2 % PKB,  
 Dania: 10,5 % PKB,  
 Szwecja: 11 % PKB.

W celu uzupełnienia informacji dotyczących poziomu wydatków przeznaczonych na ochronę zdrowia dane zaprezentowane w tabeli 1 pozwolą na uzyskanie informacji na temat długookresowego planu wydatków na opiekę zdrowotną w Polsce.

Tabela 1. Długookresowy plan wydatków na opiekę zdrowotną

% PKB	2019	2030	2040	2050	2060	2070
<b>Całkowite wydatki</b>						
Opieka zdrowotna	4,9	6,3	6,7	7,0	7,4	7,4

Źródło: Wieloletni Plan Finansowy Państwa na lata 2023–2026, Warszawa kwiecień 2023 r., s. 40, <https://www.gov.pl/web/finanse/wieloletni-plan-finansowy-panstwa>.

Zarówno wykres 3 oraz tabela 1 prezentują dane dotyczące planowania w obszarze ponoszonych wydatków jako udział w PKB na

<sup>11</sup> <http://www.oecd.org/health/health-systems/health-at-a-glance-19991312.htm> [dostęp: 18.10.2020 r.].

opiekę zdrowotną. Oba dokumenty, którymi są: ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz Plan Finansowy Państwa na lata 2013–2026 wskazują na poziom planowania wydatków niższych niż 6 %. W związku z powyższym odnosząc te dane do analizy porównawczej raportu Future Proofing Healthcare istnieje realne zagrożenie dostępności do świadczeń i leków, które można by określić jako poziom zadawalający. Jeśli już dziś Polska zajmuje odległe miejsce w zakresie wydatków na ochronę zdrowia nasuwają się liczne pytania o przyszłość. W Norwegii wysoki poziom finansowania ochrony zdrowia pozwala na wysoką jakość i dostępność oferowanych świadczeń zdrowotnych. W Szwajcarii wysoki poziom finansowania opieki zdrowotnej przenosi się na sprawne funkcjonowanie systemu ochrony zdrowia, w Danii dostępność i jakość opieki zdrowotnej na wysokim poziomie również jest rezultatem ponoszonych nakładów finansowych, a w Szwecji również inwestycje się w sektor ochrony zdrowia, na co wskazują dane o wysokości PKB państwa<sup>12</sup>.

Podsumowując, wydatki na ochronę zdrowia w Polsce są niższe niż średnia w krajach OECD oraz wśród krajów objętych Indekssem Zrównoważonego Rozwoju Systemów Ochrony Zdrowia 2019. Przyjmując założenie, że obecnie zakładane przez Ministerstwo Finansów spowolnienie wzrostu PKB można uznać za trudny do utrzymania dotychczasowy poziom dostępu do leków oraz świadczeń medycznych [Kurowska 2020 r.], a system ochrony zdrowia już uznany jest za niewydolny. Na obecnym etapie jednym z głównych celów powinno być osiągnięcie średniej europejskiej w obszarze ponoszenia wydatków na ochronę zdrowia. Aktualnie widoczny jest niedostateczny dostęp do świadczeń opieki zdrowotnej, ale ich jakość oceniona została najwyższej wśród wszystkich wymienionych parametrów i mierników indeksu zrównoważonego rozwoju systemów ochrony zdrowia

---

<sup>12</sup> <https://futureproofinghealthcare.com/>, [dostęp: 18.03.2023 r.].

2019 r.<sup>13</sup> Prof. dr hab. n. med. Ryszard Gellert zwraca uwagę na znaczną innowacyjność polskiego systemu mimo niedostatecznych nakładów na badania. Ważnym aspektem, który powinien pojawić się w dyskusji finansowania ochrony zdrowia jest rynek ubezpieczeń oraz moral hazard. Nieograniczony popyt na świadczenia zdrowotne prowadzi do niewydolnego systemu opieki zdrowotnej.

## BIBLIOGRAFIA

- Białynicki-Birula P., *Funkcjonowanie współczesnych modeli ochrony zdrowia*. Zeszyty naukowe nr 759 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Kraków 2007.
- Folland S., Goodman A.C., Stano M., *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2013 r., s. 840.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. oraz komentarz do Konstytucji RP z 1997 r. Red. J. Boć, Wrocław 1998.
- Łyszczarz B., *Ocena efektywności systemów opieki zdrowotnej w krajach OECD*. Wyd. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014.
- Piotrowicz M., Cianciara D., Wysocki M.J., *Systemy zdrowotne*, Studia i Prace Zeszyt Naukowy SGH 2016 r., s. 321–324.
- Przybyłka A., *Systemy ochrony zdrowia*. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011 r., s. 9.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. z 2023 r. poz. 658).

---

<sup>13</sup> [https://futureproofinghealthcare.com/sites/default/files/inline-files/Raport%20FPHI%202019\\_2020.pdf](https://futureproofinghealthcare.com/sites/default/files/inline-files/Raport%20FPHI%202019_2020.pdf), dostęp: 18.10.2020 r.

Węgrzyn M., Łyszczak M., Wasilewski D., *Determinanty funkcjonowania podmiotów leczniczych w Polsce – Nowe wyzwania*. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

Wojtczak A., *Aktualne wyzwania zdrowotne społeczeństw*, CeDeWu, Warszawa 2018.

Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 7 stycznia 2004 r. sygn. akt K 14/03 (Dz.U. 2004 nr 5 poz. 37).

Zgliczyński W.S. (red.), *Studia Biura Analiz Sejmowych kancelarii sejmu, Ochrona zdrowia w Polsce*, (56) 2018, Wyd. Sejmowe Kancelarii Sejmu, Warszawa 2018.

Szetela P., *Analiza finansowania ochrony zdrowia ze środków prywatnych w krajach europejskich należących do OECD*. Optimum. Studia Ekonomiczne, nr 4(82) 2016, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, s. 83–100, <https://doi.org/10.15290/ose.2016.04.82.07>.

#### NETOGRAFIA

<https://www.gov.pl/web/finanse/wieloletni-plan-finansowy-panstwa>.

<https://www.oecd.org/health/health-at-a-glance/>.

<https://futureproofinghealthcare.com/>.

Kurowska A., <https://www.politykazdrowotna.com/43812,pkb-na-zdrowie-prawie-nie-wzrosnie-mf-rozwiewa-zludzenia-o-6-proc>.





**Galina Jasečková<sup>1</sup>, Lukáš Vartiak<sup>2</sup>, Milan Konvit<sup>3</sup>**

Institute of Mediamatics, Faculty of Social and Economic Sciences,  
Comenius University, Mlynske luhy 4, 821 05 Bratislava, Slovakia

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0002-3699-8082; galina.jaseckova@fses.uniba.sk

<sup>2</sup> ORCID: 0000-0002-9735-5945; lukas.vartiak@fses.uniba.sk

<sup>3</sup> ORCID: 0000-0002-4959-7819; milan.konvit@fses.uniba.sk

## CRITICAL THINKING: DEFINITIONAL ISSUES

## MYŚLENIE KRYTYCZNE: KWESTIE DEFINICJI

### ABSTRACT

The article discusses the problem of the definition of the term critical thinking: what definitions exist, and how they can be systematised? Several existing definitions are presented in this paper, as well as their evaluation criteria. Coping with such diversity is not easy, but one must try: understanding critical thinking is hardly possible without analysing definitions. This article can be considered the first part of a series devoted to critical thinking.

**Keywords:** critical thinking, definitional issues, meta-analysis, philosophical approaches, teaching critical thinking

### ABSTRAKT

W artykule autor skupia się na definicjach pojęcia „myślenie krytyczne“. Analizuje obecnie istniejące definicje, ich pochodzenie i historię oraz zastanawia się nad ich

systematyzacją. Autor zdaje sobie sprawę z zakresu trudności takiej systematyzacji w obliczu ogromnej różnorodności tych definicji, ale uważa, że należy pojąć się takiej próby, gdyż zrozumienie pojęcia „myślenie krytyczne“ jest prawie niemożliwe bez solidnej analizy jego definicji. Artykuł ten jest pierwszym rozpoczynającym serię prac na temat „myślenia krytycznego“.

**Słowa kluczowe:** „myślenie krytyczne“, zagadnienia definicji, meta-analiza, podejście filozoficzne, nauczanie „krytycznego myślenia“

## INTRODUCTION

It seems that the value of critical reflection on reality in the history of Western thought has not been questioned since the time of Socrates. There is still a high interest in this topic even today. This method plays the role of an ideal that every successful person strives for or should strive for. At the same time, it must be recognised that we still cannot say with certainty what is hidden behind this phrase, what it means to think critically, and whether it can be learned in principle (even in courses that promise us this).

In our work, we certainly do not set ourselves the task of generating another definition of critical thinking. The mission is an order of magnitude more modest - to find out how critical thinking is defined today, what historical and philosophical works have influenced the current wording of critical thinking, and what is hidden behind critical thinking courses. This work is devoted to the problem of definition: what definitions exist, and how can they be systematised? Other issues will be analysed in subsequent publications. Thus, this article can be considered the first part of a series devoted to critical thinking issues.

Creativity and critical thinking are vital skills for complex, globalised, increasingly digitised economies and societies. While teachers and education policymakers consider creativity and critical thinking to be important educational goals, many are unclear about developing these

skills in a school setting (OECD, 2016, 2018, 2019). Solving complex problems requires creativity and critical thinking. Citizens with critical thinking skills are more self-sufficient and, therefore, less dependent on government welfare spending (Facione, 1998, 2000). They are more likely to be equipped to serve society, e.g. through social entrepreneurship and prosocial behaviour (Peredo – McLean, 2006). Critical thinking skills are considered necessary to get a job. Critics of the quality of higher education often cite the proportion of recent university graduates who are ill-prepared to enter the labour market and lack sufficient critical thinking skills (Flores et al., 2012; OECD, 2016; Majerova, 2021).

There are numerous reasons for researching and teaching critical thinking. A common cause reflects the shift in economic patterns from an industrial society to arenas where workers must solve complex problems (Reich, 1992; Paul, 1993; Nickerson, 1987). Another often-cited reason is that critical thinking skills are necessary for active citizenship in a democratic society (Ennis, 1987; Paul, 1993; Nickerson, 1987). Paul (1993) and Nickerson (1987) also draw attention to the capacity of human beings for self-deception and note that irrational human behaviour causes great suffering in the world. They see critical thinking as an antidote. Finally, both thinkers support the view that thinking is a significant part of being human; therefore, mastering critical thinking is essential to develop human beings fully. Another premise that critical thinking advocates is that critical thinking is not always developed naturally as part of the developmental process. Moreover, critical thinking is not effectively taught in traditional school environments that rely heavily on memorisation and didactic teaching methods (Kennedy, 1991; Paul, 1993; Nickerson, 1987; Schrag, 1988).

There are indeed many problems related to the definitions of the term critical thinking. In the number of existing definitions, it isn't easy to single out a unified content core. The situation is complicated by the fact that philosophers, psychologists, philologists, sociologists, antro-

pologists and, of course, experts in the field of pedagogy discuss critical thinking at the same time. The literature on critical thinking has its roots in two basic academic disciplines: philosophy and psychology (Lewis – Smith, 1993). Sternberg (1986) also noted a third element of critical thinking in education. These separate academic fields have developed different approaches to defining critical thinking. Psychologists often see the ability to ask questions as the main feature of critical thinking, which would make it possible to penetrate the essence of problems and thus facilitate their solution. Philologists compare critical thinking with the ability to analyse a text and see how a text affects the reader. Teachers focus on developing cognitive analytical skills and making thoughtful decisions. Philosophers traditionally turn to logic and argumentation. They try to look at the foundations of rational abilities, the ability to ask questions, which experts in related fields talk about. The philosophical approach stands out in this list for its fundamental nature. Philosophers do not just use this concept as a given but try to penetrate its essence. Therefore, when discussing the theoretical foundations of critical thinking, we will stick to the framework of philosophical analysis. We think such a selection can give at least a minimal hope of clarifying the required content component.

## 2. CRITICAL THINKING DEFINITION

Broadly conceived, critical thinking involves people's mental processes, strategies, and representations to solve problems, make decisions, and learn new concepts. The specific elements of critical thinking vary widely. For this reason, it is necessary to specify in detail the aspects of critical thinking and how they differ depending on persons, tasks and situations (Sternberg, 1986). This specification is the target of further investigation, in which we do not aspire to either completeness or comprehensiveness.

Philosophical approaches are illustrated by the works of Socrates, Plato, Aristotle, and, more recently, Lipman (1988), Paul (1992), Paul and Elder (2006) and Ennis (1987; 1989). This approach focuses on a hypothetical critical thinker while listing the qualities and characteristics of that person rather than the behaviours and actions that a critical thinker can perform (Lewis – Smith, 1993; Thayer-Bacon, 2000).

Definitions of critical thinking that come from the philosophical tradition include:

- “The disposition and skill to engage in activity with reflexive scepticism” (McPeck, 1981, p. 8);
- “Reflective and rational thinking that is directed at deciding what to believe or what to do” (Ennis, 1985, p. 45);
- “Advanced and responsible thinking that facilitates good judgment because 1) it is criterion-referenced, 2) it is self-correcting, and 3) it is sensitive to context” (Lipman, 1988, p. 39);
- “A purposeful, self-regulatory judgment that results in interpretation, analysis, evaluation, and inference, as well as an explanation of the evidential, conceptual, methodological, or conceptual considerations on which that judgment is based” (Facione, 1990, p. 3);
- “Disciplined, focused thinking that exemplifies the excellence of thinking appropriate to a particular mode or domain of thought” (Paul, 1992, p. 9);
- thinking that is focused and purposeful, “thinking aimed at forming a judgment” when thinking itself meets standards of adequacy and accuracy (Bailin et al., 1999, p. 287);
- “Judging in a reflective way what to do or what to believe” (Facione, 2000, p. 61);
- a thorough examination of the problem to arrive at a sound judgment (Bailin, Battersby, 2010);

- an attempt to arrive at a decision or judgment only after an honest evaluation of possible alternative evidence and arguments (Hatcher, Spencer, 2006);
- a clear judgment about an intellectual product derived from the observation of this product in terms of relevant standards (or criteria) (Johnson – Hamby, 2015);
- using a set of logical, rhetorical, and philosophical skills and attitudes that enhance the ability to intersubjectively discover what we should believe (Reeder, 1984);
- Thinking that is guided by specific causes (Siegel, 1988).

There are many definitions, but they are different because there is still no canonical view despite the apparent interest in the problem. Perhaps this very uncertainty is the reason for the existing diversity. Coping with such diversity is difficult, but one must try: understanding critical thinking is impossible without analysing definitions. In principle, two work directions appear in the current situation: it is possible to single out some general characteristics that would make it possible to compile a universal definition or to use the same features to compile a classification of existing definitions. Both directions seem unproductive. We admit the possibility of constructing a universal definition, but we do not believe in the seriousness of its content component. To create such a formulation, it would be necessary to abandon the essential characteristics, without which such a definition would become too general and lose its practical meaning. As for classifications, this is where we run into our difficulties. Many definitions talk about similar things; therefore, if we were to present the volumes of concepts in circular diagrams, we would witness frequent intersections. Such overlaps in the construction of classifications, as is well known, are unacceptable. In addition, many properties serve as a basis for division, meaning that the category must be pretty voluminous and difficult to understand. However, this devalues it somewhat on a sensory level. Finally, the constantly emerging new

definitions from time to time point to new features characteristic of critical thinking. This increases the set of potentially essential bases for the division; that is, the classification loses hope of completeness at first.

To illustrate our point, we will give an example. With some degree of conventionality, the definitions could be divided into those that point to the characteristic features of critical thinking; and those that point to its procedural features. In the first case, critical thinking would be placed on the same level, and in the second case, verification procedures can activate critical thinking. As a result, in the first case, critical thinking would be on par with concepts such as comprehensive understanding and sound reasoning; in the second, with the terms informal logic, theory of argumentation, applied epistemology, and decision-making. Neither the first nor the second approach is satisfactory: critical thinking cannot be tied to sound reasoning and should not be equated with informal logic and applied epistemology. Critical thinking methods establish criteria for accepting and defending one's opinion, which should not be confused with banal stubbornness.

The impossibility of constructing a classification or a universal definition does not mean that it is impossible to create a general list of essential features of critical thinking. Moreover, making such a list seems quite productive: it would allow us to look at the definitions from the outside, which means taking the position of meta-analysis.

## THE META-LEVEL OF DISCUSSION

Fisher and Shrivven (1997) offer, e.g. a kind of meta-analysis of the subject and its implementation: they distinguish between critical thinking and informal logic, which becomes a tool for examining critical thinking.

Johnson and Hamby (2015) resolutely abandon the idea of classifying definitions and replace them with a list of general dangers that may

arise before an arbitrarily chosen definition. In their opinion, such a list, a kind of meta-analysis, could play a regulatory or evaluative function. It could help to define criteria that would indicate the type of definition, give reasons for the correlation of definitions, and establish criteria for assessing their strengths and weaknesses. We would point out three dangers in the list offered by the authors. First, the authors call the possibility of the occurrence of incorrect connotations. The term critical has several meanings: “In everyday speech, the term critical means extremely negative, [...] The second meaning [...] corresponds to the idea of crisis: the patient is in critical condition; negotiations have reached a critical stage. [...] The third meaning of the term critical expresses a good judgment about something” (Johnson – Hamby, 2015, p. 424). Perhaps there are other shades of meaning, but concerning critical thinking, the third of the listed options is the most accurate. At the same time, the equivalence of critical thinking and good judgment does not appear to be completely cloudless. Not only does it fail to add informational content to the first meaning, but it can also lead us in the wrong direction. However, the authors of the work also pay attention to the inadmissibility of the sign of equality between critical and good thinking (Johnson – Hamby, 2015, p. 425).

The second danger highlighted in the paper reflects what we wrote about above: today, the term critical thinking is on the same level as the terms reasoning theory, argumentation, informal logic, problem-solving, decision-making, etc. At the time of the birth of the modern interest in critical thinking, this was not a big problem. However, it became a problem when the list of identical concepts grew. Today, more and more experts are trying to break this seemingly strong chain. We have already written about the definition proposed by Fischer and Shriven. However, Battersby proceeds analogously concerning other concepts: “Critical thinking is not limited to applied epistemology [...], but it also involves rational decision-making” (Battersby, 2016, p. 101), that is, “it involves



not only deciding what to believe, but also what to do about it” (Battersby, 2016, p. 101). It turns out that critical thinking involves more than just analysing cognitive skills.

There is still much work to be done to outline the boundaries of the concepts under consideration clearly. The problem is exacerbated by the lack of consensus on the need to distinguish terms. Some researchers seem entirely oblivious to such complexities. And the question here is not trivial: Why use so many words for one concept?, but an order of magnitude more serious: if we identify critical thinking with informal logic on the one hand and decision-making on the other, then it is necessary to recognise the identity of informal reasoning and decision-making. But the last two terms can hardly mean the same thing.

Let us go back to Johnson and Hamby’s list of dangers, the third of which may seem a little unexpected, but at the same time very accurate: “Most definitions of critical thinking proposed by philosophers focus on solving a problem accepting what to believe. However, it is also important [...] the process of keeping faith” (Johnson – Hamby, 2015, p. 426). When we talk about critical thinking, we most often speak about evaluating opinions at the moment of their acceptance. In contrast, the question of defending the statement in the face of criticism recedes into the background. Meanwhile, understanding the reasons that allow a person to maintain his beliefs and opinions, and to withstand criticism, is no less critical (Johnson – Hamby, 2015).

The list of meta-properties can most likely go on. But we think enough has been said to show that such lists will allow us to understand the nature of critical thinking better and develop possible directions for further work.

## CONCLUSIONS

The relatively small list of definitions proposed in the first part of the paper showed that it is unlikely that we will be able to get any universal answer to the questions of what critical thinking is and, therefore, what will be taught in the courses with the same name. A universal definition is hardly possible because such a set of requirements should be placed on it, the current fulfilment of which can only be realised within the framework of a too-lengthy formulation, that is, a formulation almost utterly devoid of any severe material burden. Therefore, considering the concept's versatility, a set of definitions within which each can place its accents looks more appropriate. The number of definitions, of course, hinders the creation of a coherent view. However, this function can be taken over by a list of essential and characteristic features of critical thinking, which can be obtained through a meta-analysis of the considered concept. Such a list can play a positive role, although it is worth recognising that it is unlikely to allow us to go beyond what we have today.

Since we still do not have a canonical view of the problem of critical thinking, it may be appropriate to turn to history and reconcile modern ideas with previous historical and philosophical teaching, which, of course, influenced the contemporary understanding of the term critical. Such a retrospective gives hope that we will see the signs that we have lost and will also allow us to answer meaningful questions: why critical thinking is not the same as dialogic, sceptical, cognitive, etc.; as far as his claims and ambitions for an independent place in the educational process are justified. This will be discussed in the following articles.

## ACKNOWLEDGEMENTS

This paper was supported by the Agency for the Support of Research and Development based on Contract no. APVV-18-0479.

## REFERENCES

- Bailin, Sharon – Battersby Mark (2010): *Reason in the Balance: An Inquiry Approach to Critical Thinking*. Whitby: McGraw-Hill Ryerson.
- Bailin, Sharon – Case, Roland – Coombs, Jerrold – Daniels, Leroi (1999): Conceptualising critical thinking. *Journal of Curriculum Studies*, 31/3, 285–302, <https://doi.org/10.1080/002202799183133>.
- Battersby, Mark (2016): Enhancing Rationality: Heuristics, Biases, and the Critical Thinking Project. *Informal Logic*, 36/2, 99–120, <https://doi.org/10.22329/il.v36i2.4662>.
- Ennis, Robert (1985). A logical basis for measuring critical thinking skills. *Educational Leadership*, 43(2), 44–48.
- Ennis, Robert (1987): *A Taxonomy of Critical Thinking Dispositions and Abilities. Teaching Thinking Skills: Theory and Practice*. New York: W.H. Freeman & Company, 1987. 9–26.
- Ennis, Robert (1989). Critical thinking and subject specificity: Clarification and needed research. *Educational Researcher*, 18(3), 4–10, <https://doi.org/10.2307/1174885>.
- Facione, Peter (1990): *Executive summary – critical thinking. A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction*. Millbrae, CA: California Academic Press.
- Facione, Peter (1998): *The California Critical Thinking Disposition Inventory*. Cambridge: Academic Press.
- Facione, Peter (2000): The disposition toward critical thinking: Its character, measurement, and relation to critical thinking skill. *Informal Logic*, 20/1, 61–84, <https://doi.org/10.22329/il.v20i1.2254>.
- Fisher, Alec – Scriven, Michael (1997): *Critical thinking: Its definition and assessment*. Point Reyes, CA: EdgePress.
- Flores, Kevin et al. (2012): Deficient critical thinking skills among college graduates: Implications for leadership. *Educational Philosophy and Theory*, 44/2, 212–230, <https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.2010.00672.x>.

- Hatcher, Donald – Spencer, Anne (2006): *Reasoning and writing: From critical thinking to composition*. Boston: American Press .
- Johnson, Ralph – Hamby, Benjamin (2015): Meta-Level Approach to the Problem of Defining `Critical Thinking'. *Argumentation*, 29, 417–430, <https://doi.org/10.1007/s10503-015-9356-4>.
- Lewis, Arthur – Smith, David (1993): Defining higher order thinking. *Theory into Practice*, 32/3, 131–137, <https://doi.org/10.1080/00405849309543588>.
- Lipman, Matthew (1988): Critical thinking – What can it be? *Educational Leadership*, 46/1, 38–43.
- Majerova, Jana (2021): Digitalization of education: scientific consistency vs. radical change under the impact of COVID-19? *Proceedings of the 6th international conference on Education reform and modern management*. Zhengzhou: Atlantis Press, 229–233, <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210513.053>.
- McPeck, John (1981): *Critical thinking and education*. New York: St. Martin's Press.
- Nickerson, Raymond (1987): Why Teach Thinking? *Teaching Thinking Skills: Theory and Practice*. New York: W.H. Freeman & Company, 27–37.
- OECD (2016): *Preliminary reflections and research on knowledge, skills, attitudes and values necessary for 2030*. Paris: OECD.
- OECD (2018): *OECD Learning Framework 2030*. Paris: OECD, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-26068-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-26068-2_3).
- OECD (2019): *OECD Future of Education and Skills 2030 Conceptual learning framework*. Paris: OECD.
- Paul, Richard – Elder, Linda (2006): Critical thinking: The nature of critical and creative thought. *Journal of Developmental Education*, 30/2, 34–35.
- Paul, Richard (1992): Critical thinking: What, why, and how? *New Directions for Community Colleges*, 1992/77, 3–24, <https://doi.org/10.1002/cc.36819927703>.

- Paul, Richard (1993): *Critical Thinking: What Every Person Needs to Survive in a Rapidly Changing World*. Santa Rosa, CA: Foundation for Critical Thinking.
- Peredo, Ana Maria – McLean, Murdith (2006): Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41/1, 56–65, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>.
- Reeder, Harry (1984): The Nature of Critical Thinking. *Informal Logic*, 6/2, 18–21, <https://doi.org/10.22329/il.v6i2.2729>.
- Reich, Robert (1992): *The Work of Nations*. New York: Vintage Press.
- Siegel, Harvey (1988): *Educating Reason: Rationality, Critical Thinking, and Education*. New York: Routledge.
- Sternberg, Robert (1986): *Critical thinking: Its nature, measurement, and improvement* National Institute of Education. Washington, DC: National Institute of Education.
- Thayer-Bacon, Barbara (2000): *Transforming critical thinking: Thinking constructively*. New York, NY: Teachers College Press.



**Neel Naik**

Associate Professor (Specialist Title – Professor Adjunto Convidado

Cordinator of International Mobility (ERASMUS) – ESART

School of Applied Arts (ESART – IPCB)

Avenida do Empresário – Campus da Talaguiera

6000-767 Castelo Branco

ORCID: 0000-0003-4441-6238; neelnaik@gmail.com

**INTERACTIVE INTERFACES AS A UNIQUE  
DISSEMINATION TOOL FOR NEW MEDIA  
ENTERTAINMENT – CASE STUDY OF A WEB  
SERIES**

**TECNOLOGIA INTERAKTYWNYCH  
INTERFEJSÓW JAKO UNIKALNE NARZĘDZIE  
DO PROMOWANIA ROZRYWKI TYPU NOWE  
MEDIA**

**ABSTRACT**

Developments in technology and affordability of interactive interfaces of the smart devices, alongside programming of extensive applications, and unique dissemination channels, like for instance, streaming services or OTT platforms, have transformed the way we consume entertainment globally in the past decade. Web series are a great example of the new media content that use those digital interfaces

to deliver multiple entertainment forms at a fingertip. The impact of web series on the Indian audience is noteworthy. This format has changed the fabric and the ecosystem of the new media production in India, from conception to dissemination of content. In a country where traditional media like Cinema and Television opposes strong censorship and are reiterating the same old subject matter, the web series, like a breath of fresh air, has been offering more original content, opening the way for bold and unique narrative content that would otherwise never see the light of day. This article presents some concepts and data framework of the web series format in India and the outline of a case study – a web series starting in 2018 – “Mr. and Mrs.”. The analysis carried out focuses on the production and post-production techniques of an episode of this series.

**Keywords:** Interactive interfaces; OTT Platforms; New media; Web series; India.

### RESUMO

O desenvolvimento das tecnologias e a acessibilidade financeira de interfaces interativas em dispositivos inteligentes, juntamente com a programação de amplos aplicativos e a existência de canais exclusivos de disseminação, como, por exemplo, serviços de *streaming* ou plataformas OTT, transformaram a maneira como consumimos entretenimento a nível global na última década. As *Web series* são um ótimo exemplo de conteúdos dos novos *media*, que usam essas interfaces digitais, proporcionando fácil acesso a múltiplas formas de entretenimento. O impacto das *Web series* no público indiano é expressivo. Este formato mudou a estrutura e o ecossistema da produção de novos *media* na Índia, desde a concepção até a disseminação do conteúdo. Num país onde os meios de comunicação tradicionais, como Cinema e Televisão, enfrentam uma forte censura e reiteram os mesmos velhos temas, as *Web series* surgiram como uma lufada de ar fresco, tendo vindo a oferecer conteúdos mais originais e a abrir caminho a narrativas únicas e arrojadas, que caso contrário nunca veriam a luz do dia. Este artigo apresenta brevemente alguns conceitos e dados centrais de enquadramento do formato das *Web series* na Índia e o esboço de um



estudo de caso – uma *Web serie* com início em 2018 – “Mr. e Mrs.”. A análise realizada centra-se nas técnicas de produção e pós-produção de um episódio dessa série.

**Palavras-chave:** Interfaces interativos; Plataformas OTT; Web series; Índia

### ABSTRAKT

Technologia interaktywnych interfejsów jest unikalnym narzędziem do promowania i rozprowadzania rozrywki typu Nowe Media (na przykładzie WEB SERIES Abstract Developments), zaś dostęp do tanich urządzeń elektronicznych wraz z oprogramowaniem rozwiniętych aplikacji oraz unikalnych kanałów rozprowadzających rozrywkę (np. Serwisy streamingowe, platformy OTT, kompletnie zmieniły sposób konsumowania rozrywki w ciągu ostatniej dekady. Web Series jest doskonałym przykładem produktu nowych mediów, które wykorzystują cyfrowe interfejsy w celu dostarczenia różnorodnej rozrywki w trybie natychmiastowym. W artykule tym przedstawię swoje rozważania na przykładzie sytuacji w Indiach, zaczynając od tworzenia produktu a kończąc na jego konsumpcji. Wpływ *Web series* na publiczność w Indiach jest znaczny. Format ten zmienił tworzywo i ekosystem produkcji nowych mediów w Indiach. W kraju, w którym tradycyjne nośniki rozrywki jak Kino i Telewizja są przeciwne silnej cenzurze i produkują tę samą papkę rozrywkową przez lata, *Web series*, jak powiew świeżego powietrza, oferuje bardziej oryginalne treści, otwierając drogę nowym odważnym narracjom, które inaczej nie ujrzałyby światła dziennego. Artykuł ten przedstawia analizę treści i formatu *Web series* w Indiach na przykładzie programu rozpoczętego w 2018 roku zwanym “Pan i Pani”. Skupia się na omówieniu produkcji i post-produkcji jednego epizodu w tej serii. Moje rozważania są bogato ilustrowane fragmentami filmu.

**Słowa kluczowe:** interaktywne interfejsy; OTT Platforms; Nowe Media; Web series; Indie

## DIGITAL MEDIA & DIGITAL ENTERTAINMENT

In today's world, the term "media" can refer to a variety of things, including mass media, new media, traditional media, and new and emerging forms of digital media. Though there are many different interpretations of this term, one thing is certain: we all use the "media" in some way in our daily lives. Videos, texts, ads, music, podcasts, audiobooks, virtual reality, and digital art are all examples of digital media.

Digital entertainment is a form of entertainment that is delivered using digital technologies and interactive devices (smartphones, tablets, gaming consoles, smart TVs and so on), that have begun to usurp traditional forms of entertainment consumption (Levy, 2005). Music, cinema, radio, television, gaming, and other forms of entertainment are converging on digital media and digital platforms since the mid-twentieth century (Macedonia, 2000).

Digital entertainment has developed into a low-cost, widely available, and simple-to-use technology that provides entertainment for people of all ages. It has changed dramatically the way we spend our free time, by introducing the digital lifestyle into our living room, putting entertainment at our fingertips.

As a result of advancements in digital technology, the audio-visual industry has also undergone significant transformations, from content creation to distribution via the world wide web. The Internet has become an unrivalled ally for digital media and entertainment, especially with the development of single-purpose software applications (apps) and the increasing popularity of new content platforms such as online video on demand and user-generated content sites (e.g. YouTube, Vimeo, and Twitch amongst others). This emergent media service has become known as Over-the-Top (OTT) media.

## GROWTH OF DIGITAL ENTERTAINMENT

The media landscape is being radically remodelled as a result of a combination of demographic, consumer, and technological developments. Demand for new media services focusing on convenience, education, premium content, and video-on-demand are growing as the global middle class expands from 1.8 billion people in 2009 to an estimated 4.9 billion in 2030 (OECD Observer, 2112), especially in emerging economies (e.g. China, India & Brazil). Meanwhile, the millennial generation (those born between 1981 and 1997) is driving demand for technology services that provide convenience, memorable experiences, and immediate access to content. According to a PwC 2020 outlook report, subscription video on demand (VOD) revenue of US\$13.5 billion in 2019 will rise at a 12.7% CAGR to US\$24.5 billion by 2024, owing to a surge in new streaming offerings coming online (OTT), as well as increased consumer demand as a result of COVID-19. The worldwide media and entertainment (M&E) industry is expected to generate \$2.6 trillion in revenue by 2023. OTT platforms were worth US\$ 2.99 billion in FY20, and this medium is expected to be worth US\$ 4.63 billion by FY22 (Indian media industry, 2021). YouTube currently holds the top spot in the Indian OTT market, accounting for 43% of total revenues in 2020, followed by Disney+ Hotstar (16%), Netflix (14%), and Amazon Prime Video (7%). India is expected to become the world's sixth-largest OTT streaming market by 2024, according to the Media and Entertainment Outlook 2020.

## YOUTUBE AND ITS GROWTH IN INDIA

YouTube has dominated the Indian market since its launch in May 2008, in part because it is free and ad-supported, and in part, because it has become a normal part of people's daily lives. According to an eMarketer survey, India will have 271.9 million YouTube views in

2021, accounting for 93.5 per cent of the country's digital video viewers (He, 2021). In 2014, there were only 16 channels on YouTube India with more than one million subscribers. Right now, there are more than 300 channels, and the platform continues to add two new channels almost every week. After the launch of Reliance Jio in 2016, there has been a huge increase in the demand for Hindi videos online (Mitter, 2019).

### **WEB SERIES AS A GO TO FORMAT OF DIGITAL ENTERTAINMENT IN INDIA**

A web series is a serialized media narrative created mainly in audio-visual language, with episodes available for free on video storage sites such as YouTube and generally have a low production budget. This format of serial narratives finds their roots in television series such as soap operas and TV shows but are differentiated by the fact that they are divided into short episodes, chapters or seasons, that can be viewed on different days and times. An episode must tell its own story, fit into the set of episodes, and adhere to the program's overall characteristics (Aeraphe, 2013; Machado, 2000; Pallottini, 1998; Santos, 2015).

Web series are becoming one of the most popular formats of digital entertainment today in India, as people nowadays, especially the younger generation (India's millennial audience), are sick of the daily family melodrama serials and situations. Web series provides something that television serials do not and that are definite draws for the younger generation: mature content that revolves around tight storylines with contemporary, well-defined characters and that centres on everyday events or personal drama. Nevertheless, web series' increasing success isn't solely due to their content, they've also made it a point to quench the thirst for a variety of topics and issues, such as live-in relationships, rom-com and homosexual love stories, sci-fi thrillers, crime thriller, gangster, horror, documentaries, stand-up comedies, and so on (Sethi,

2019). This dynamic has opened up a whole new world for actors and the Indian audience alike (The Websters, 2019). Moreover, web series are the ideal choice for content lovers and advertisers, being simultaneously, an excellent tool for indirect marketing, doubling as a space for advertising as well as a means of raising funds (Aeraphe, 2013). What sets it apart from traditional advertising is that the brand is woven into the plot, or presented as a character itself, making it seem more normal to the audience than a forced placement (Branded Web Series, 2016).

### **THE CASE STUDY:**

#### **WEB SERIES “MR. & MRS.” | GIRLIYAPA | TVF**

Based on the above framework I will be analysing the web series “Mr. & Mrs.”, produced by The Viral Fever (TVF) and launched in January 2018 on their YouTube channel Girliyapa.

This analysis will use key elements like the type of web series, story structure, type of shots used, camera angles, lighting, colour, sound, and editing. The aim of this analysis is to establish a relation between how this web series has been produced from a production point of view (the structural frameworks) and its success, that is if there are any set patterns or formulas that can be established to see what makes this content popular or engaging amongst its viewers.

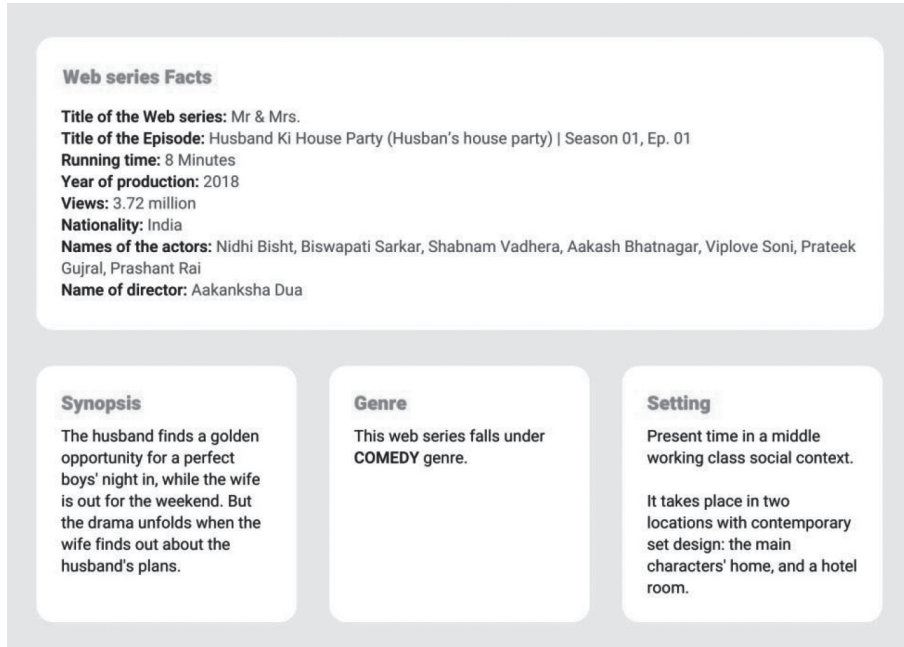


Fig. 1: Web series facts; Synopsis; Genre & Settings (Source: Author)

## PLOT AND STORY STRUCTURE

The plot unfolds in four scenes. This plot will be further analyzed using Dan Harmon's story circle. The Dan Harmon Story Circle is an eight-part story structure that follows the path of a protagonist.

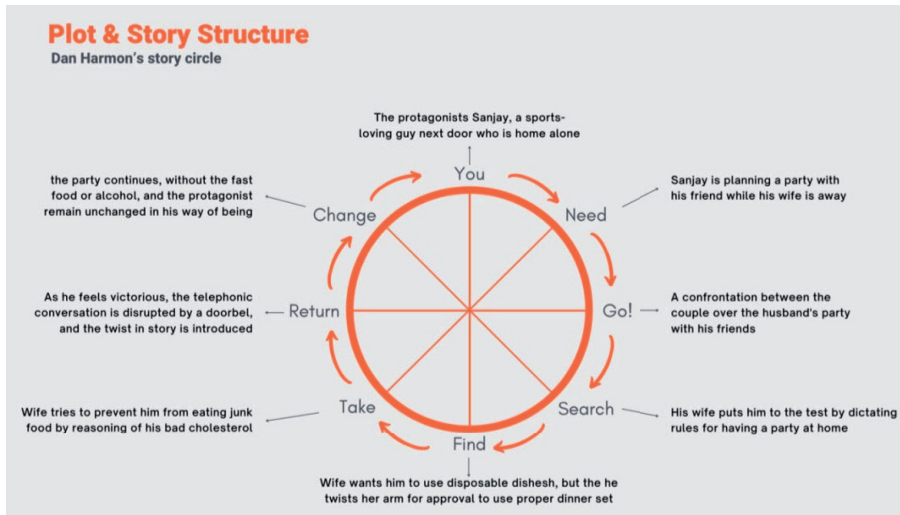


Fig. 2: Plot & story structure – based on Dan Harmon's story circle  
(Source: Author)

**You:** *A character is in a zone of comfort*

The protagonists Sanjay, a sports-loving guy next door who is home alone, and his wife Madhu, who is very observant, particularly when it comes to what her husband is up to, are introduced in the first two shots. She is away for a friend's reunion.

**Need:** *But they want something*

Sanjay is planning a party with his friend while his wife is away. Madhu on the other hand is unaware about her husband's plans while she is away, which she accidentally finds out from a beeping sound of refrigerator's open door over their telephonic chat.

**Go:** *They enter an unfamiliar situation*

A confrontation between the couple over the husband's party with his friends, and pointing out their previous misbehavior at such events.

**Search:** *Adapt to it*

The wife, even though she is gone, needs to maintain control, and the husband is always looking for ways to circumvent the wife's rules.

**Find:** *Get what they wanted*

After demonstrating how a friend's wife flaunts her latest kitchen attire, the husband wins his first dispute on whether he should use standard plates for tonight's party.

**Take:** *Pay a heavy price for it*

To get away with eating junk food, the husband plays a trump card by inviting his mother, whom his wife despises, to cook healthy cuisine for both for next few days.

**Return:** *Then return to their familiar situation*

As he celebrates his victory, the doorbell rings, and he sees his mother-in-law standing there. A plot twist emerges: a misunderstanding between Sanju and his mother-in-law over when she will arrive.

**Change:** *Having changed*

Sanju's attitude and way of being stay intact as the party proceeds without fast food or alcohol. The storey concludes with the audience wondering what would happen to our protagonist next.

## CINEMATOGRAPHY

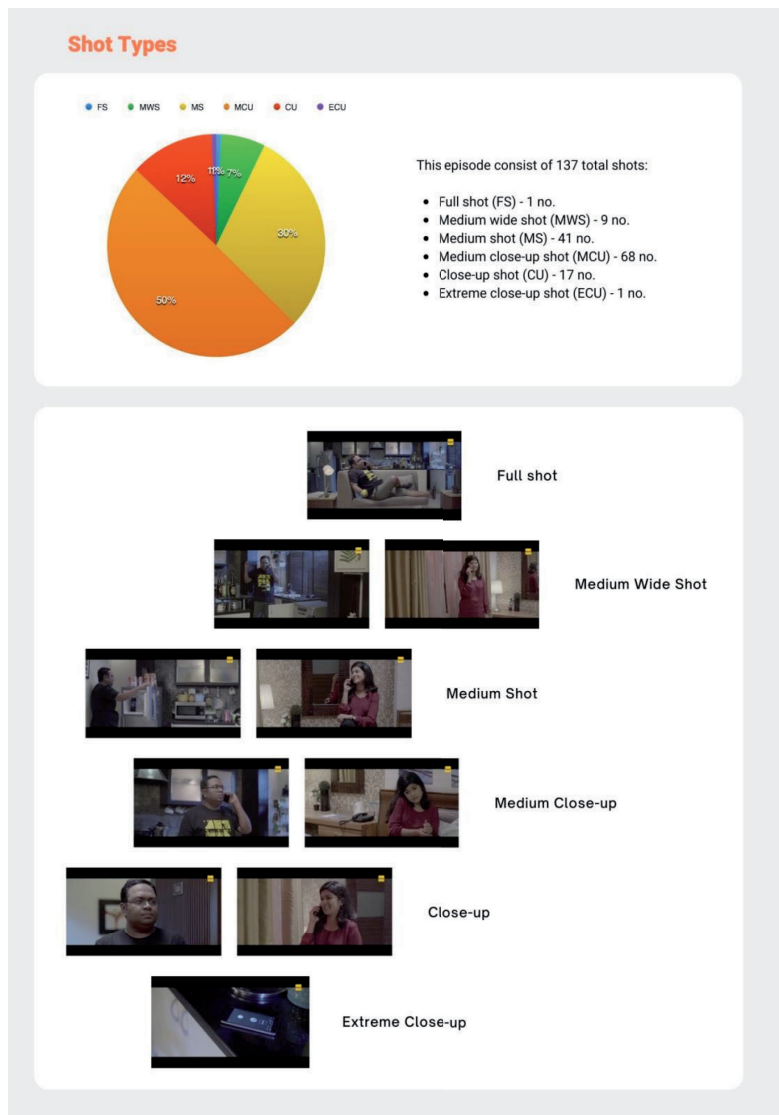
Cinematography is the art and craft of visually capturing a story. From a technical point of view Cinematography, is the art and science of capturing light, either electronically on an image sensor or chemically on film.



### Shot Type:

In film or video, various types of camera shots convey different narrative meaning and are combined in post-production to tell a story.

Fig. 3: Shot type (Source: Author)

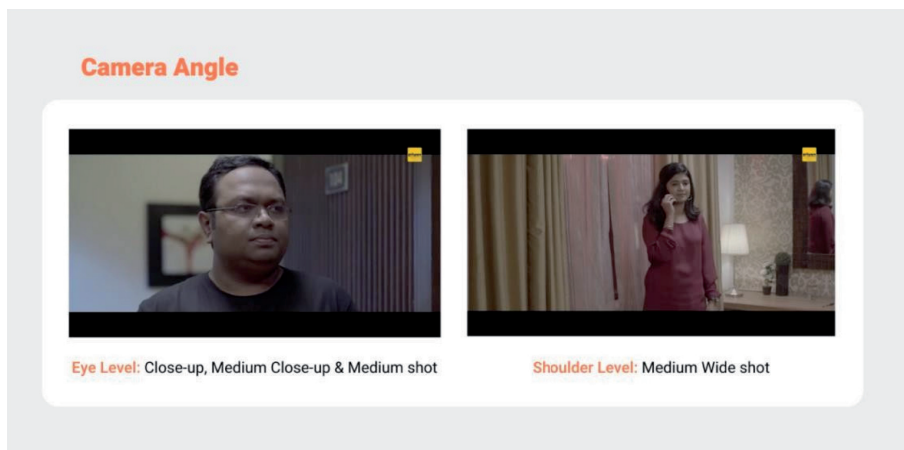


Knowing that this content will be viewed on small screens such as a smartphone, tablet, or computer, a creative decision to use shot sizes that establish proximity to our characters appears to have been made during the pre-production stage. Rather than using the traditional cinematic shot sequence of extreme wide shot to close-up to determine who, where, and when, web series usually place the viewer right in the middle of the action, leaving the viewer to find out who, where, and when as they go.

### Camera Angle

Most of the close-up, medium close-up and medium shot are framed at eye level. A neutral perspective can be obtained by viewing from eye level (not superior or inferior). This is close to how we see people in real life, with our eye lines intersecting with theirs, and it has the power to break down barriers. When the husband's character has to project his vulnerability toward his wife's controllable nature, this angle is commonly used.

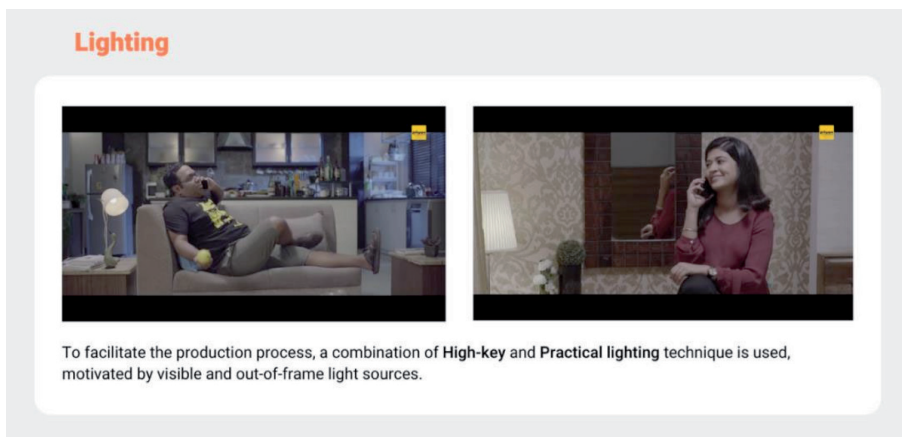
Fig. 4: Camera angle (Source: Author)



While most of the Medium wide shot are framed at shoulder level. Creating the character's importance and authority. When framing the wife's character, this perspective is often used, giving her a dominant role in the story over her husband.

## Lighting

Fig. 5: Lighting (Source: Author)

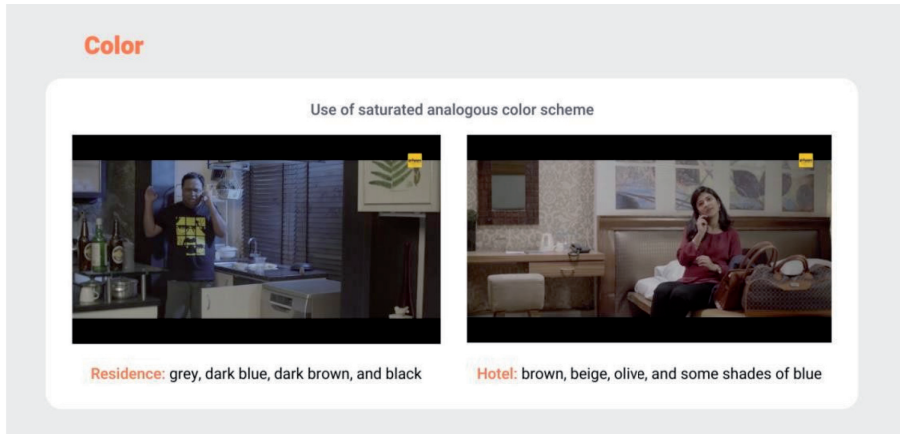


This lighting technique produces less shadows and a less contracting image, another advantage is to reduce the amount of rearranging of lighting required during shot changes and therefore speeding up the production process.

## Color

The saturated colors, while not very bright, help to create the happy yet witty relationship between the couple, as well as project their reaction and love and concern for one another.

Fig. 6: Color (Source: Author)



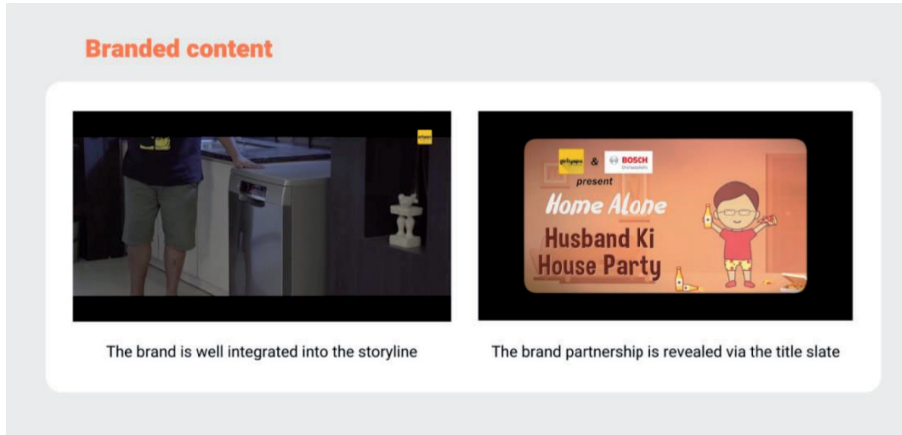
## EDITING

The general editing style is derived from classic editing techniques, using cut for shot to shot transition. The crosscut technique is used to switch between two shots that are occurring at the same time (the telephonic conversation). J and L cuts are used to transition between characters and preserve dialogue continuity. The technique of quick cutting montage is used to introduce the product placement - the dish washer.

## BRANDED CONTENT

The brand is well integrated into the storyline of this episode. When the title of the episode appears, viewers are given their first glimpse of a brand partnership, with Bosch Dishwasher featuring as a brand collaborator. The featured product is well integrated in the story and is used as an active prop.

Fig. 7: Branded content (Source: Author)



## CONCLUSION

Web series has evolved over the last two decades into a format that is beginning to challenge television and film's hold on audience attention. Based on the study, there appears to be a structural pattern developing, which also supports the theoretical framework's findings. For example, a short form of web series based on realistic characters representing everyday life situations that most audiences can relate to. Use of one-liner dialogues to generate comedy while also making sociocultural remarks, clever product placement in the narrative of the episodes to build strategic tie-ups with sponsors without offending the viewers' intelligence, and the classic cinematic storytelling and editing style, which holds the narrative at the forefront of the entertainment without drawing attention to the technical aspects.

## FINAL REMARKS

In a relatively short period of time, the digital entertainment industry has begun to develop its strong foothold in the Indian media and entertainment landscape. Digital innovations have opened new doors for the country's young creative talents. The democratisation of content creation has emerged due to the low cost of production and its distribution on free to use platforms such as YouTube. For content creators, the YouTube advertisement video on demand model has opened new monetization opportunities. YouTube has emerged as a clear winner for small and medium-sized content creators due to its ability to deliver relevant content to target audience based on its algorithm. For most these content creators, web series have proven to be a popular entertainment formula. The millennials are moving away from conventional television watching due to the recent explosion of Indian web series. Though YouTube remains the most popular platform for consuming digital entertainment, a migration to subscription-based OTT platforms has begun because of their low cost of subscription.

That said, there are no doubts that the digital entertainment will play a critical role in the media and entertainment industry, owing to India's strong GDP growth and the youth's strong appetite for unique entertainment.

## BIBLIOGRAPHIC REFERENCES

- (2012). In OECD Observer (Vol. 2011, Issue 5). Organisation for Economic Co- Operation and Development (OECD). <https://doi.org/10.1787/observer-v2011-5-en>
- Adlakha, S. (2018). *The Rise of Web Series in India*. Medium. Retrieved 25 March 2021, from <https://medium.com/@samayadlakha24/the-rise-of-web-series-in-india- adc690afbb2c>.
- Aeraphe, G. (2013) *Webséries - Criação e Desenvolvimento*. Ciência Moderna.
- Branded Web Series: atypical & creative advertising strategy. Perakamedia.com. (2016).
- Retrieved 31 March 2021, from <http://perakamedia.com/blog/details.php?id=45>.
- Caracciolo, P., Penner, T., Steinbrenner, R., & Santos, J. (2012). *O Youtube como plataforma para produção independente de webséries*. Labaudiovisual.com.br. Retrieved 30 March 2021, from <http://www.laudiovisual.com.br/labav/wp-content/uploads/2017/10/O-Youtube-como-plataforma-para-produção- independente-de-webséries.pdf>.
- Chandra, A. (2019). Branded Content on Webseries - YouTube India | Vidooly Blog. Vidooly.com. Retrieved 31 March 2021, from <https://vidooly.com/blog/branded-content-on-webseries-youtube-india/>.
- De Das, M., & Chandak, S. (2020). *The increasing consumption of indian breed web series by youth | Adamas University*. Adamas University. Retrieved 25 March 2021, from <http://adamasuniversity.ac.in/the-increasing-consumption-of-indian-breed-web-series-by-youth/>.
- Four digital trends reshaping the media industry*. Digital Transformation. (2021). Retrieved 19 March 2021, from <https://reports.weforum.org/digital-transformation/digital-trends-in-the-media-industry/>.
- He, A. (2021). *Netflix's Competition in India, Youtube's Growing Share of Digital Video Viewers*. Insider Intelligence. Retrieved 9 March 2021, from <https://www.emarketer.com/content/netflix-struggles-to-gain-foothold-in-indian-market-youtube-benefits-from-increasing-digital-video-viewers>.

- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.
- Kakkar, A., & Nayak, K. (2019). Analysis of Product Placement in Web Series and its Influence on Consumer Buying Behavior. *Global Journal Of Management And Business Research: E Marketing*, 19(3)
- König, M. J. (2015). *Relevanz von Product Placement in der Webserie Problemväter*. <https://monami.hs-mittweida.de/frontdoor/index/index/year/2015/docId/5824>
- Levy, M. (2005). Evaluating digital entertainment system performance. *Computer*, 38(7), 68–72. <https://doi.org/10.1109/mc.2005.229>
- Macedonia, M. (2000). Why digital entertainment drives the need for speed. *Computer*, 33(2), 124–127. <https://doi.org/10.1109/2.820045>
- Machado, A. (2000). *Televisao Levada a Serio, a*. Senac.
- Media and Entertainment Industry in India, Indian Media Industry*. Ibef.org. (2021). Retrieved 19 March 2021, from <https://www.ibef.org/industry/media-entertainment-india.aspx>.
- Menezes, B. (2019). *Boom time for web content creators*. Impact. Retrieved 25 March 2021, from <https://www.impactonnet.com/amp/cover-story/boom-time-for-web-content-creators-6529.html>.
- Mitter, S. (2019). *How YouTube India spurred a thriving content economy cutting across genres, languages, demographics*. YourStory.com. Retrieved 19 March 2021, from <https://yourstory.com/2019/03/youtube-india-thriving-content-economy-yi37d6xy4u>.
- Pallottini, R. (1998). *Dramaturgia de televisão*. Editora Moderna. Sanders, J. (2008). *The Film Genre Book*. Auteur Publishing.
- Santos, W. O. (2015). Webséries Brasileiras e Racismo Discursivo. *Comunicação & Sociedade*, 37(2), 283–306.
- Sethi, G. (2019). *The Rise Of Web Series In India*. Medium. Retrieved 25 March 2021, from <https://medium.com/@gsethi156/the-rise-of-web-series-in-india-991e81bf4b5a>.



Snigdha, P. (2019). *How India conquered YouTube*. Ft.com. Retrieved 24 March 2021, from <https://www.ft.com/content/c0b08a8e-4527-11e9-b168-96a37d002cd3>.

*The Websters: How Web Series Are Changing Dictionary of Stardom*. justicenews. (2019). Retrieved 25 March 2021, from <https://www.justicenews.co.in/the-websters-how-web-series-are-changing-dictionary-of-stardom/>.



**Martyna Noga**

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej  
ORCID: 0009-0006-7649-3835; martyna.noga.07@interia.pl

## CZYNNIKI MOTYWUJĄCE DO PRACY ZAGRANICZNEJ W OCENIE POLSKICH PRACOWNIKÓW

## FACTORS MOTIVATING TO WORK ABROAD IN THE OPINION OF POLISH EMPLOYEES

### ABSTRAKT

Artykuł zawiera przegląd literatury w zakresie migracji zarobkowej Polaków. Autor pracy przedstawia wyniki badania własnego, którego celem jest określenie skłonności polskich pracowników do podjęcia pracy w organizacjach poza granicami kraju, w tym rozpoznanie głównych zalet i wad takiego rozwiązania w odbiorze przedstawicieli grupy docelowej. W badaniu zweryfikowano hipotezę główną głoszącą, że Polacy są skłonni podejmować pracę w organizacjach poza granicami kraju, o ile będzie ona, w ich percepcji, bardziej atrakcyjna niż praca w Polsce. Autor artykułu poszukuje odpowiedzi na pytanie: czy Polacy jako naród są wyjątkowi w aspekcie migracji zarobkowej?

**Słowa kluczowe:** praca zagraniczna, migracja, międzynarodowe migracje zarobkowe, pracownik, organizacja, badanie ankietowe

## ABSTRACT

The article contains a literature review on the economic migration of Poles. The author of the paper presents the results of her own research, the aim of which is to determine the tendency of Polish employees to work in organizations abroad, including the recognition of the main advantages and disadvantages of such a solution as perceived by representatives of the target group. The research verified the main hypothesis that Poles are willing to take up work in organizations outside the country, provided that, in their perception, it is more attractive than working in Poland. The author of the article is looking for an answer to the question: are Poles as a nation exceptional in terms of economic migration?

**Keywords:** foreign work, migration, international labor migrations, employee, organization, survey research

## WSTĘP

Od wielu lat migracje zarobkowe są stale utrzymującym się trendem wśród polskich pracowników. Istotnym aspektem są czynniki, które warunkują podjęcie decyzji o opuszczeniu kraju. Te, zmieniały się na przestrzeni lat, w zależności od sytuacji ekonomicznej Polaków i rynku pracy. Czy najważniejszą determinantą są kwestie finansowe, poprawiające warunki życia w Polsce? Czy może dla pracowników najistotniejsze są możliwości rozwoju i samorealizacji? Które aspekty są uważane za zalety, a które za wady pracy zagranicznej w ocenie polskich pracowników?

## CZYM SĄ MIĘDZYNARODOWE MIGRACJE ZAROBKOWE?

Międzynarodowe migracje zarobkowe określane są przez Maria Skoczek jako „przemieszczenia przestrzenne ludności zawodowo czynnej podejmowane w celu poprawy sytuacji życiowej własnej i członków rodziny, bądź w celu uzyskania środków finansowych niezbędnych do

zachowania dotychczasowych form życia” [Krasnodębska 2017, s. 150 za: Skoczek 1994, s. 30]. Z kolei Agata Górny i Paweł Kaczmarczyk dostrzegają, że migracja zarobkowa jest związana z podejmowaniem pracy zarobkowej w miejscu docelowym bądź innych działań zmierzających do osiągnięcia zysku [Górny, Kaczmarczyk 2003, s. 10]

## POJĘCIE PRACY

Pojęcie pracy jest definiowane przez Słownik Języka Polskiego jako „świadoma, celowa działalność człowieka służąca zaspokajaniu potrzeb lub polegająca na wytwarzaniu dóbr, wykonywaniu czynności za wynagrodzenie”<sup>1</sup>

W świetle przepisów prawa pracy, praca jest „działaniem człowieka o charakterze fizycznym lub intelektualnym, stanowiącym źródło zaspokajania ludzkich potrzeb, które dąży do osiągnięcia pewnego celu materialnego lub niematerialnego w ramach pracy zespołowej”<sup>2</sup>

## DEFINICJA PRACOWNIKA

Zgodnie z art. 2 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks Pracy (tekst jedn. Dz. U. 2022, poz. 1510), „pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę”. Zgodnie z art. 22 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks Pracy (tekst jedn. Dz. U. 2022, poz. 1510), „przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę”.

---

<sup>1</sup> <https://sjp.pl/praca> (dostęp 20.04.2022)

<sup>2</sup> <https://lexplay.pl/czym-jest-praca-w-swietle-przepisow-prawa-pracy/> (dostęp 20.04.2022)

## CZYM JEST ORGANIZACJA?

Organizacja jest szeroko rozumianym pojęciem. Barends definiuje organizację jako formalną współpracę osób działających wspólnie w celu zaspokojenia potrzeby, chcących wytworzyć produkt lub usługę [Lipiński 2017, s. 25 za: Barends 2013]. W przeciwieństwie do Jerzego Kisielnickiego, który określa organizację w sposób rzeczowy, jako zbiór wewnątrznie uporządkowanych elementów, powiązanych ze sobą i działających w otoczeniu [Lipiński 2017, s. 25 za: Kisielnicki 1999]. Natomiast Witold Kieżun uważa organizację za celowy system, którego poszczególne części współprzyczyniają się do powodzenia całości, osiągnięcia celu [Lipiński 2017, s. 25 za: Kieżun 1998].

## PRZEGLĄD LITERATURY PRZEDMIOTU

Literatura przedmiotu z zakresu migracji zarobkowych pełna jest statystyk, badań własnych badaczy i ich interpretacji.

Według danych GUS można stwierdzić, że liczba Polaków emigrujących do krajów Unii Europejskiej zmniejsza się. Szacuje się, że w końcu 2020 r. poza granicami Polski przebywało ok. 2 mln 239 tys. stałych mieszkańców naszego kraju, czyli o 176 tys. (7,3%) mniej niż w roku 2019. W Europie przebywało około 1 mln 973 tys. osób (o 161 tys. mniej niż w 2019 r.), większość z nich – około 1 mln 339 tys. – przebywała w krajach członkowskich Unii Europejskiej. Spośród krajów UE, najwięcej polskich emigrantów przebywało w Niemczech (706 tys.), Holandii (135 tys.) oraz w Irlandii (114 tys.). Głównym powodem wyjazdów za granicę była chęć podjęcia tam pracy. Wskazują na to wyniki polskich badań statystycznych prowadzonych w gospodarstwach domowych (BAEL, EU-SILC).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> GUS „Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2004–2020”

W przeciwieństwie do danych GUS, Eurostat ukazuje liczby migracji mieszkańców poszczególnych krajów Unii Europejskiej. Według jego statystyk, liczba emigrantów jest stale rosnąca. Analiza poszczególnych krajów Unii Europejskiej pokazuje, że w 2019 r. najwięcej emigrantów pochodziło z Niemiec (576,3 tys.), Francji (299,1 tys.), następnie z Hiszpanii (296,2 tys.) i Rumunii (233,7 tys.). Pod względem liczby emigrantów w 2019 r., Polska zajmuje 5 miejsce na tle krajów Unii Europejskiej (180,6 tys.).

Kraje wyróżniające się najniższą liczbą emigrantów w 2019 r. to Słowacja (3,4 tys.), Malta (8 tys.), Estonia (12,8 tys.) i Łotwa (14,6 tys.). Najwięcej imigrantów przebywało wówczas w Niemczech (886,3 tys.), Hiszpanii (750,5 tys.), Francji (385,6 tys.), Włoszech (332,8 tys.). Polska pod względem liczby imigrantów w 2019r. zajmuje 5 miejsce wśród krajów UE (226,6 tys.).

Analiza danych Eurostatu, pozwala również na stwierdzenie, że w krajach wysoko rozwiniętych takich jak: Niemcy, Francja, Luksemburg, Szwecja, Finlandia, liczba imigrantów przewyższa liczbę emigrantów. W przeciwieństwie do krajów średnio rozwiniętych, jak Bułgaria, Łotwa, Rumunia, gdzie liczba emigrantów jest znacznie wyższa niż liczba imigrantów<sup>4</sup>.

Kraj UE	Liczba emigrantów [w tys.]	Liczba imigrantów [w tys.]
Belgia	102 936	150 006
Bułgaria*	39 941	37 929
Czechy	77 798	105 888
Dania	66 520	61 384
Niemcy*	576 319	886 341
Estonia	12 801	18 259
Irlandia	62 004	85 630
Grecja	95 020	129 459
Hiszpania	296 248	750 480

<sup>4</sup> Eurostat "Migration and migrant population statistics"

Francja*	299 101	385 591
Chorwacja	40 148	37 726
Włochy	179 505	332 778
Cypr	17 373	26 170
Łotwa	14 583	11 223
Litwa	29 273	40 067
Luksemburg	15 593	26 668
Węgry	49 795	88 581
Malta	7 998	28 341
Holandia	107 906	215 756
Austria	68 280	109 167
Polska*	180 594	226 649
Portugalia	28 219	72 725
Rumunia*	233 736	202 422
Słowenia	15 106	31 319
Słowacja	3 384	7 016
Finlandia	17 263	32 758
Szwecja	47 718	115 805

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat: „Migration and migrant population statistics” (tabela tps00177, tps00176)

\* dane szacunkowe

Problem migracji zarobkowych w Europie podjęła w 2019 r. Elżbieta Kacperska w pracy „Migracje międzynarodowe w Europie”. Analizowała ruchy migracyjne w Europie. Skupiła się na przepływach emigracyjnych w krajach Unii Europejskiej. Stale rosnącą tendencję w liczbie emigrantów w UE zauważono od 2012 r. w 18 państwach członkowskich. W 2017 r. z krajów Unii Europejskiej emigrowało ponad 3 mln osób. W okresie 2012-2017 dynamika zmian w zakresie emigracji dla całej Unii Europejskiej wynosiła prawie 16%. W porównaniu z 2012 r. największym wzrostem ruchów emigracyjnych charakteryzowały się Chorwacja – 367,7%, Niemcy – wzrost o 233%, Estonia – wzrost o 195% i Bułgaria – 190%. Natomiast, najmniejsze ruchy emigracyjne w tym okresie odnotowano w Portugalii, Łotwie, Polsce, Irlandii, Szwecji.



Najwięcej emigrantów z obszarów Unii Europejskiej w ogólnej liczbie emigrantów pochodziło z Niemiec – 18%, Hiszpanii – 11,9% i Francji – 10,1%. Natomiast najmniejszym udziałem emigrantów charakteryzowały się mniejsze kraje: Słowacja – 0,1%, Malta – 0,2%, Estonia – 0,4% oraz Luksemburg – 0,5%. Są to kraje o niewielkiej populacji w stosunku do innych państw członkowskich, co również przekłada się na mniejszą liczbę emigrujących obywateli.

Duży odpływ emigrantów z większości krajów Europy Południowo-Wschodniej i Wschodniej w przyszłości może być problemem. Przewiduje się, że do 2050 r. w kilku krajach regionu wschodnioeuropejskiego nastąpi znaczny spadek liczby ludności – m.in. w Bośni i Hercegowinie, Bułgarii, Rumunii i Ukrainie. Przesiedlenia obywateli ukraińskich w regionie i z regionu wzrosły w ostatnich latach, głównie w wyniku przedłużającego się konfliktu we wschodniej Ukrainie. Wiążąca się z sytuacją niepewność i obawa spowodowały również odpływ migrantów i uchodźców do krajów sąsiadujących i do Unii Europejskiej. Skutkuje to również wciąż zwiększającą się liczbą imigrantów [Kacperska 2019, s. 60–62].

W 2016 r. I. Chmielewska, G. Dobroczek i P. Strzelecki przeprowadzili badanie ankietowe pod tytułem “Polacy pracujący za granicą w 2016 r.”. Niniejszy raport przedstawia wybrane wyniki badań ankietowych polskich emigrantów w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Irlandii i Holandii w 2016 r. W raporcie tym zawarte są informacje na temat pozycji emigrantów z Polski na zagranicznych rynkach pracy oraz ich powiązań z krajem, w tym przesyłanych do Polski transferów pieniężnych.

Z badań wynika, że głównym powodem emigracji oraz pozostawania Polaków na emigracji w krajach UE są różnice w poziomie wynagrodzeń. Najwięcej zarabiali emigranci w Niemczech (ok. 6 907 zł netto), a najmniej Polacy w Wielkiej Brytanii (ok. 6 005 zł). Niezależnie od kraju emigracji, jednym z najważniejszych czynników, decydujących o powrocie do ojczystego kraju jest satysfakcjonujące wynagrodzenie w wysokości ok. 5 000 zł netto. Kwota ta w 2016 roku jednak była kwotą

przekraczając ówczesne przeciętne wynagrodzenie oraz medianę płac w polskiej gospodarce.

Potwierdziła się obserwowana już w ubiegłych latach tendencja do coraz częstszej migracji osiedleńczej poprzez wzrost osób mieszkających za granicą z rodziną. Najsilniej wzrosty te widoczne były w przypadku Niderlandów i Niemiec. Natomiast większość z osób, które nie planowały zostać na stałe w danym kraju, albo chciały wrócić do Polski (48% odpowiedzi), albo nie podjęły decyzji odnośnie kierunku wyjazdu (39%). Zaledwie mały procent (13%) deklarował, że po wyjeździe z danego kraju, rozpocznie poszukiwania pracy poza Polską w innym zagranicznym kraju.

Typowymi nowymi migrantami z Polski są osoby młode oraz w średnim wieku od 25–44 lat, a pracy za granicą chętniej poszukiwały kobiety. [Chmielewska i. in., 2016, s. 4–5]

W 2019 r. Małgorzata Wesołowska przeprowadziła badania własne przedstawione w artykule pod tytułem „Rozwój zawodowy jako determinant emigracji Polaków i możliwości jego realizacji za granicą”. Celem badania była identyfikacja motywów wyjazdu Polaków za granicę, w tym chęci rozwoju zawodowego, nabycia nowych lub rozwinięcia posiadanych już wiedzy i umiejętności, a także wykorzystywania ich w pracy zawodowej. Badanie sondażowe pozwoliło na uzyskanie odpowiedzi od 160 respondentów – Polaków przebywających co najmniej 12 miesięcy za granicą.

Blisko co czwarty badany, decydując się na emigrację, kierował się chęcią pozyskania nowych lub rozwoju posiadanych już kompetencji, a blisko co piąty wyrażał chęć rozwoju i pracy w międzynarodowym środowisku. Pobyt i praca za granicą przyczyniły się do pozyskania i wzrostu wiedzy i umiejętności u 84% respondentów. Większość badanych zdobyte kompetencje wykorzystuje w obecnej pracy zawodowej. Co trzeci badany wskazuje także, że chce powrócić do kraju ojczystego lub wyjechać do innego kraju trzeciego.

Chęć rozwoju zawodowego za granicą, rozumiana jako możliwość nabycia nowych lub rozwinięcia dotychczas posiadanych wiedzy i umiejętności oraz pozyskania doświadczenia, a także praca w międzynarodowym środowisku i nauka języka obcego są, obok czynników ekonomicznych, istotnymi motywami wyjazdu za granicę przez Polaków. [Wesołowska 2019, s. 185–186].

## METODYKA BADANIA WŁASNEGO

Celem badania przeprowadzonego przez autora artykułu jest określenie skłonności polskich pracowników do podejmowania pracy w organizacjach poza Polską wraz z czynnikami, które, w odbiorze tej grupy docelowej, są istotnymi barierami bądź zachętami w aspekcie podejmowania pracy poza granicami kraju.

Badanie zostało przeprowadzone w styczniu 2022 roku, metodą sondażu diagnostycznego, narzędziem ankiety, za pośrednictwem drogi internetowej, z udziałem 42 respondentów. Grupą docelową przeprowadzanego badania były pełnoletnie osoby, mieszkające w Polsce, zdolne do pracy. Ankietowani byli zróżnicowani ze względu na płeć, wiek i wykształcenie oraz miejsce zamieszkania.

Główną hipotezą badawczą było stwierdzenie, że polscy pracownicy podejmą pracę w organizacjach poza granicami kraju, o ile będzie ona bardziej atrakcyjna niż praca w Polsce.

Celem badania było również zweryfikowanie następujących hipotez pomocniczych:

- polscy pracownicy mogą obawiać się bariery językowej
- polscy pracownicy mogą obawiać się długiego okresu z dala od domu, rodziny
- obawą jest przebywanie w obcym, nieznanym miejscu
- obawą może być trudność w znalezieniu mieszkania poza granicami kraju

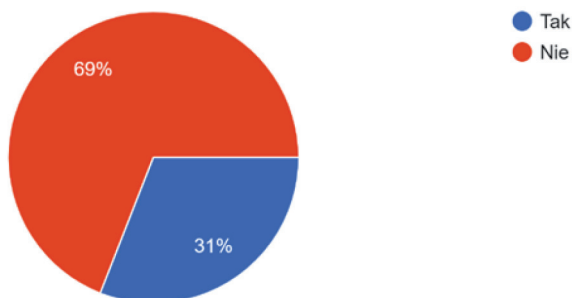
- polscy pracownicy mogą obawiać się dyskryminacji
- zachętą może być zapewnione mieszkanie przez firmę pośredniczącą/nowego pracodawcę
- zachętą może być stała opieka i kontakt z polskim opiekunem
- zachętą może być możliwość nauki i doskonalenia języka obcego
- zachętą może być zdobywanie nowych doświadczeń
- zachętą mogą być lepsze perspektywy rozwoju zawodowego i osobistego niż w Polsce
- zachętą mogą być wyższe zarobki
- zachętą może być pokrycie kosztów transportu do kraju emigracji przez firmę pośredniczącą/nowego pracodawcę
- zachętą może być pokrycie kosztów transportu dla jednego członka rodziny do kraju emigracji przez firmę pośredniczącą/nowego pracodawcę
- zachętą może być atrakcyjna praca dobrana względem posiadanego wykształcenia i doświadczenia
- zachętą może być możliwość poznania innej kultury, zwiedzania kraju
- zachętą mogą być opinie znajomych/rodziny mających doświadczenie w pracy za granicą

## ANALIZA WYNIKÓW BADANIA

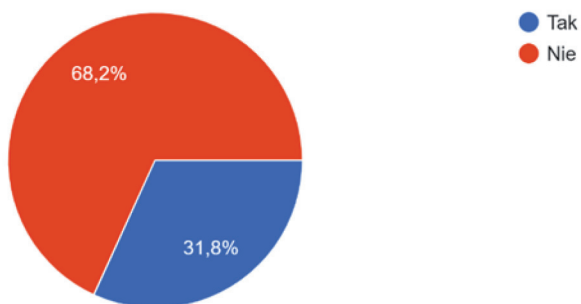
Analiza wyników badania ankietowego pozwoliła na zweryfikowanie wszystkich hipotez badawczych. Osiągnięto następujący rezultat badawczy.

Prawie 70% ankietowanych pracowało kiedykolwiek za granicą. 30% respondentów, nigdy nie podjęło pracy poza granicami kraju (rysunek 1). Spośród osób, które pracowały już za granicą, prawie 70% podjęłoby tę pracę ponownie (rysunek 2). 30% respondentów wyjechałoby za granicę na okres dłuższy niż jeden rok (rysunek 3).

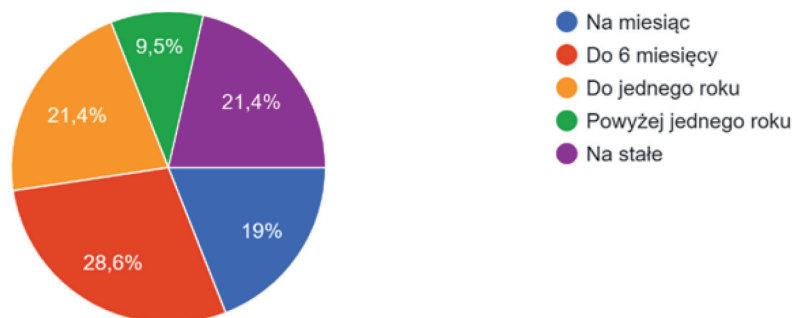
**Rysunek 1.** Czy kiedykolwiek pracowałeś za granicą?



**Rysunek 2.** Jeżeli tak, czy wybrałbyś pracę za granicą ponownie?



**Rysunek 3.** Na jak długi okres czasu byłbyś skłonny wyjechać?



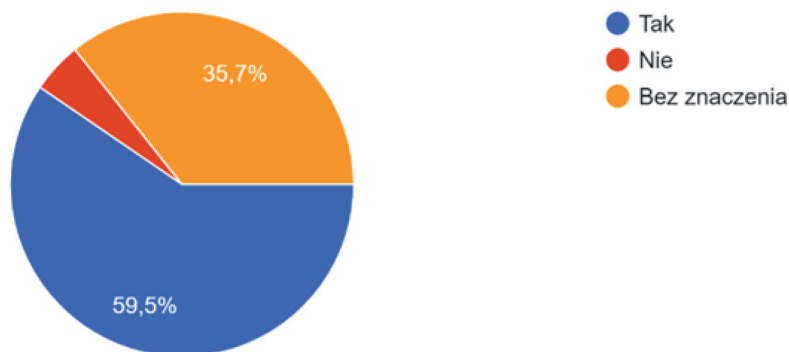
Dla ankietowanych największą obawą jest przebywanie z dala od domu (36%) i bariera językowa (31%). Pozostała część respondentów obawiała się samotności w obcym miejscu (28%) i dyskryminacji (5%).

70% ankietowanych swoją decyzję o podjęciu pracy za granicą i wyborze konkretnego kraju, warunkowałoby znajomością języka obcego.

Około 80% respondentów uważa, że miejsce pracy (np. gastronomia, fabryka, korporacja) powinno być uzależnione od znajomości języka obcego.

Ponad 50% ankietowanych oczekuje pracy dobranej względem wykształcenia i doświadczenia (rysunek 4).

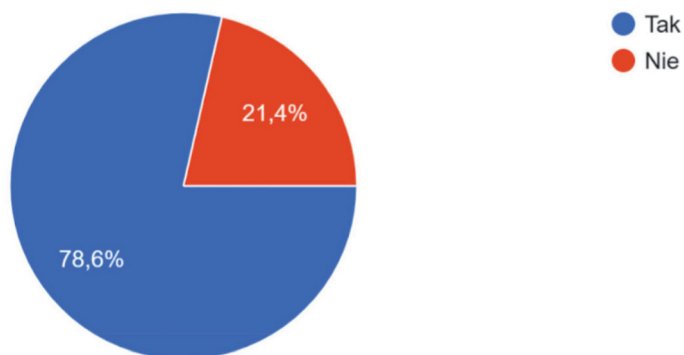
**Rysunek 4.** Czy oczekiwałbyś pracy dobranej względem Twojego wykształcenia i doświadczenia?



70% ankietowanych uważa, że wyższe wynagrodzenie byłoby wystarczającą zachętą do podjęcia pracy poza granicami kraju.

Wszyscy ankietowani czuliby się pewniej podczas wybierania zagranicznej pracy wiedząc, że będą mieli zapewnione mieszkanie. Ponad 70% respondentów twierdzi, że praca za granicą wpływa na lepsze perspektywy rozwoju (rysunek 5).

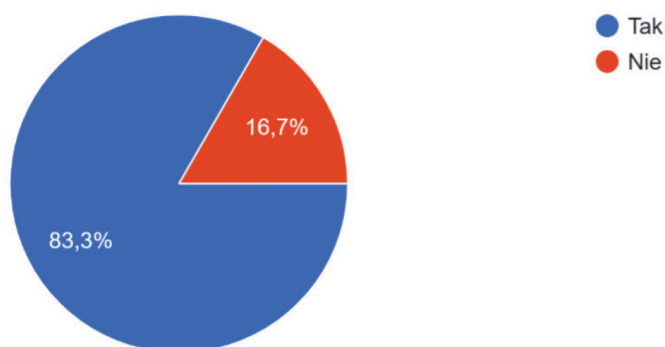
**Rysunek 5.** Czy uważasz, że praca za granicą daje lepsze perspektywy rozwoju?



Zdaniem ponad połowy ankietowanych doświadczenie zdobyte za granicą jest cenniejsze, niż to zdobyte w Polsce. Niemal wszyscy respondenci uważają, że poprzez podjęcie pracy zagraniczej ważna jest konieczność nauki i doskonalenia obcego języka.

Okolo 80% ankietowanych ma rodzinę, która pracuje bądź pracowała za granicami Polski (rysunek 6).

**Rysunek 6:** Czy ktokolwiek z Twojej rodziny pracuje/pracował za granicą?



Opinie doświadczonych znajomych i rodziny na temat pracy zagranicznej jest dla 70% respondentów bardzo istotna.

Dla 70% ankietowanych istotne jest pokrycie kosztów transportu do kraju emigracji przez pracodawcę. Dla pozostałej części odpowiadających (30%) ważniejsze jest pokrycie kosztów transportu do kraju emigracji przez pracodawcę dla jednego członka rodziny w ramach odwiedzin.

Wszyscy ankietowani uważają, że ważnym aspektem byłyby opieka i wsparcie polskiego opiekuna, pomagającego rozwiązać ewentualne problemy za granicą.

Ponad 70% respondentów, wybór konkretnego kraju warunkowałoby możliwością zwiedzania miejsca i poznania innej kultury.

Ankietowani byliby skłonni podjąć pracę zagraniczną w następujących krajach (tabela 1):

**Tabela 1.** W którym kraju chciałbyś podjąć pracę?

Kraj	Liczba ankietowanych
Stany Zjednoczone (USA)	8
Niemcy	7
Anglia (W. Brytania)	7
Hiszpania	6
Szwecja	3
Norwegia	2
Włochy	2
Szwajcaria	2
Filipiny	1
Kanada	1
Bułgaria	1
Holandia	1
Nowa Zelandia	1



W badaniu wzięło udział 42 respondentów. Ponad 78% to osoby w wieku między 18 a 39 rokiem życia. Pozostała część jest w wieku 40 lat i więcej. W ankiecie uczestniczyło 25 kobiet (59,5%) i 17 mężczyzn. 76,2% respondentów nie jest w związku małżeńskim, z czego wynika duże zainteresowanie wyjazdem zagranicznym. Trzy osoby ankietowane są rozwiedzione. Pozostali ankietowani są w związku małżeńskim. Ponad 60% badanych mieszka w mieście. 74% badanych posiada wykształcenie średnie, pozostałe osoby - wykształcenie zawodowe lub wyższe. 50% ankietowanych określa swój poziom języka obcego jako średniozaawansowany, 4 osoby - zaawansowany. 17 osób stanowi grupę na podstawowym poziomie języka obcego. 2 osoby ankietowane nie znają żadnego języka obcego.

## WNIOSKI Z BADANIA

Przedstawiona w artykule analiza wyników badania pozwala na wysnucie wniosków, że Polacy są skłonni podejmować pracę w organizacjach poza Polską, o ile będzie ona bardziej atrakcyjna niż praca w kraju. Wielu Polaków ma doświadczenie w pracy za granicą, a co więcej, chętnie podjęliby tę pracę ponownie. Można zatem stwierdzić, że praca zagraniczna jest stale utrzymującym się trendem, który zyskuje na wartości. Została potwierdzona hipoteza, że Polacy najbardziej będą obawiać się bariery językowej, przybywania z dala od domu i samotności w obcym miejscu. Obalona została natomiast obawa przed dyskryminacją. Znajomość języka obcego jest główną determinantą przy podejmowaniu decyzji o podjęciu pracy za granicą, wyborze konkretnego kraju, jak i stanowiska pracy. Za najbardziej atrakcyjne motywy pracy za granicą są uważane: wyższe zarobki, lepsze perspektywy rozwoju, możliwość nauki i doskonalenia języka obcego. Hipoteza głosząca, że zachętą do podjęcia pracy zagranicznej może być zapewnione mieszkanie przez firmę pośredniczącą/nowego pracodawcę, została po-

twierdzona w 100%. Istotnym aspektem jest doświadczenie i opinia bliskich osób, rodziny i przyjaciół, w podejmowaniu decyzji dotyczących pracy za granicą. Warto zaznaczyć, że dla wszystkich ankietowanych ważną kwestią byłaby opieka i wsparcie polskiego opiekuna, pomagającego rozwiązać ewentualne problemy za granicą. Hipoteza mówiąca, że zachętą będzie pokrycie kosztów transportu do kraju emigracji przez firmę pośredniczącą/nowego pracodawcę została potwierdzona, w przeciwieństwie do pokrycia kosztów transportu dla jednego członka rodziny, która dla ankietowanych była mniej istotna. Polacy swój wybór konkretnego miejsca pracy warunkowaliby możliwością poznawania kultury i zwiedzania danego kraju. Największą popularnością wśród ankietowanych cieszyły się następujące państwa: Stany Zjednoczone, Niemcy, Anglia i Hiszpania, najmniejszą natomiast – Filipiny, Kanada, Bułgaria, Holandia i Nowa Zelandia.

Porównując badania własne do analizy Izy Chmielewskiej, Grzegorza Dobroczyka i Pawła Strzeleckiego z 2016 r., można stwierdzić, że motywacje emigracyjne Polaków są wciąż aktualne. Polakom nadal zależy na wyższych zarobkach, które są możliwe w bardziej rozwiniętych krajach europejskich. W 2016 r. większość Polaków wolała emigrować i osiedlać się za granicami Polski wraz z rodziną, unikając tym samym samotności, rozłąki i niekomfortowego poczucia związanego z przybywaniem z dala od domu. Badania zawarte w tym artykule potwierdzają, że w obecnych czasach są to największe obawy Polaków, mogące być faktycznymi barierami przed wyjazdem za granicę.

Badania zawarte w artykule pokrywają się z wynikami badań Małgorzaty Wesołowskiej z 2019 r. Zarówno wówczas, jak i dziś, Polacy za istotny czynnik uważają doświadczenie zdobyte za granicą. W 2019 r. zwracano uwagę na chęć rozwoju zawodowego za granicą, możliwość nabycia nowych lub rozwinięcie dotychczas posiadanych umiejętności i wiedzy. Obecnie większość respondentów zauważa za granicą lepsze perspektywy rozwoju zawodowego. Zdaniem ponad połowy ankietowa-

nych doświadczenie zdobyte za granicą jest cenniejsze niż to zdobyte w Polsce.

Powyższe analizy pozwalają stwierdzić, że trendy Polaków w emigracji zarobkowej są wciąż aktualne.

Na tle krajów Unii Europejskiej, Polska nie wyróżnia się pod względem migracji zarobkowych. Liczba emigrantów jest porównywalna z częścią krajów europejskich. Niektóre z nich swoją liczbą emigracji przewyższają liczbę polskich emigrantów. Stąd autor artykułu sformułował stwierdzenie, iż Polacy jako naród, nie są wyjątkowi w aspekcie migracji zarobkowej. Ruchy migracyjne w większości krajów Unii Europejskiej są do siebie podobne.

## BIBLIOGRAFIA

- Barends Eric (2013), *Effects of change interventions: What kind of evidence do we really have?* The Journal of Applied Behavioral Science 7, 2, <https://doi.org/10.1177/0021886312473152>
- Chmielewska Iza, Dobroczek Grzegorz, Strzelecki Paweł (2016), *Polacy pracujący za granicą w 2016 r.*, Narodowy Bank Polski
- Górny Agata, Kaczmarczyk Paweł (2003), *Uwarunkowania i mechanizmy migracji zarobkowych w świetle wybranych koncepcji teoretycznych*, „Prace migracyjne” 49/2003, Warszawa: Uniwersytet Warszawski
- Kacperska Elżbieta (2019), *Migracje międzynarodowe w Europie*, Warszawa: SGGW

- Kieżun Witold (1998), *Sprawne zarządzanie Organizacją*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa
- Kisielnicki Jerzy (1999), *Zarządzanie organizacją*, Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa
- Krasnodębska Anna (2017), *Migracja zarobkowa a funkcjonowanie rodziny*, Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego
- Lipiński Radosław (2017), *Organizacja, efektywność, zmiana i transformacja: rozumienie podstawowych pojęć*, Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzanie „Współczesne Problemy Zarządzanie” 1/2017, Warszawa: Uniwersytet Warszawski
- Skoczek Maria, *Migracje zarobkowe i ich rola w rozwoju lokalnym. Studia porównawcze Ameryka Łacińska i Europa „Working Paper” 13/1994*
- Wesołowska Małgorzata (2019), *Rozwój zawodowy jako determinanta emigracji Polaków i możliwości jego realizacji za granicą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
- Akty prawne – Kodeks Pracy <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-pracy-16789274> (dostęp 20.04.2022)
- Definicja pracy <https://lexplay.pl/czym-jest-praca-w-swietle-przepisow-prawa-pracy/> (dostęp 20.04.2022)
- Eurostat, *Migration and migrant population statistics*
- GUS, *Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2004–2020*
- Słownik Języka Polskiego <https://sjp.pl/praca> (dostęp 20.04.2022)

**Barbara Szczepanik**

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ORCID: 0009-0006-8041-0588; barbara.beata@o2.pl

**PREFERENCJE KONSUMENTÓW  
W ZAKRESIE KORZYSTANIA Z PLATFORM  
ZAKUPOWYCH E-COMMERCE ORAZ STRON  
SKLEPÓW INTERNETOWYCH**

**CONSUMER PREFERENCES REGARDING  
THE USE OF E-COMMERCE SHOPPING  
PLATFORMS AND ONLINE STORE  
WEBSITES**

**ABSTRAKT**

Artykuł zawiera przegląd literatury przedmiotu dotyczący preferencji konsumentów w zakresie korzystania z platform zakupowych e-commerce oraz stron sklepów internetowych. Autorka niniejszej publikacji przedstawia wyniki badania własnego, którego celem było określenie skłonności potencjalnych klientów do dokonywania zakupów bezpośrednio na stronach sklepów internetowych oraz na dużych platformach e-commerce typu Allegro. W badaniu zweryfikowano hipotezę główną głoszącą, że konsumenci są skłonni do skorzystania z usług sklepów internetowych, jeżeli ich oferta jest, w ich ocenie, atrakcyjniejsza od oferty platform zakupowych e-commerce.

**Słowa kluczowe:** e-commerce, sklep internetowy, sprzedaż, zakupy, platforma zakupowa, handel elektroniczny, marketplace, e-sklep

### ABSTRACT

This paper provides a literature review on consumer preferences for using e-commerce shopping platforms and online store websites. The author of the publication presents the results of a self-reported study aimed at determining the propensity of potential customers to purchase directly from online store websites and large e-commerce platforms such as Allegro. The study verified the main hypothesis stating that consumers are likely to use the services of online stores if their offer is, in their opinion, more attractive than offer of e-commerce shopping platforms.

**Keywords:** online store, online shop, e-store, sale, shopping, purchasing platform, sales platform, shopping platform

### WPROWADZENIE

Pandemia przyspieszyła wzrost rynku *e-commerce*, przez co liczba internautów dokonujących zakupy on-line stale rośnie. Zakupy w Internecie stały się bezpieczniejsze, wygodne i szybkie. Zwiększa się zarówno ilość produktów sprzedawanych w sieci, jak i liczba sklepów internetowych – w 2021 roku liczbę sklepów internetowych w Polsce szacowano na 58 tys<sup>1</sup>. Obecnie, każdego dnia klienci dokonują zakupów z wykorzystaniem sieci komputerowych zamiast w sklepach stacjonarnych, co skutkuje wzrostem przenoszenia działalności przedsiębiorców do Internetu. Z analizy przeprowadzonej przez PwC<sup>2</sup> wynika, że ok. 150 tys. polskich przedsiębiorstw realizuje proces sprzedaży swoich produktów i usług za pośrednictwem marketplace'ów lub własnych e-sklepów.

---

<sup>1</sup> <https://www.statista.com/statistics/955943/poland-number-of-registered-ecommerce-stores/>, [dostęp: 31 marca 2022 r.]

<sup>2</sup> <https://www.pwc.pl/pl/media/2021-02-09-analiza-pwc-prognoza-rozwoju-rynu-ecommerce-w-polsce.html>, [dostęp: 31 października 2022 r.]

## GENEZA I HISTORIA E-COMMERCE

Początki handlu elektronicznego na świecie miały miejsce w latach 80. XX wieku, natomiast jego znaczący rozwój datuje się na lata 90. Przyczyną tego zjawiska było zniesienie zakazu komercyjnego wykorzystywania Internetu w Stanach Zjednoczonych. Dostrzeżono wówczas olbrzymi potencjał Internetu w e-handlu i zaczęły powstawać pierwsze sklepy internetowe<sup>3</sup>. Ich popularność dotarła także do Polski.

Pierwszy polski e-sklep powstał w 1997 roku - uruchomiła go firma Terent z Warszawy, umożliwiając realizację zakupu przez formularz zamówienia. W kolejnych latach utworzono pierwsze bazy firm oraz internetowych sklepów spożywczych. W 1998 roku działalność internetową rozpoczął popularny dziś Empik, a rok później Merlin<sup>4</sup>.

Przełomem w historii polskiej branży e-commerce było otwarcie platformy aukcyjnej Allegro, która po dziś dzień jest najchętniej odwiedzanym serwisem w Polsce. Założył ją Arjan Bakker w 1999 roku, na wzór amerykańskiej platformy e-Bay. Na początku serwis znany był przede wszystkim kolekcjonerom, którzy wystawiali tam na sprzedaż swoje cenne przedmioty. Z biegiem lat platforma zyskała popularność również wśród mniejszych firm i dużych przedsiębiorstw. Przyczyniła się do tego opcja "Kup teraz", umożliwiająca dokonanie zakupu za określoną kwotę (obecnie opcja najczęściej wybierana przez sprzedawców i kupujących). Aktualnie portal Allegro jest zdecydowanym liderem handlu elektronicznego dla polskich Internautów<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/20501/5.2.%20W.%20Tarasiuk%2c%20J.%20D%2c%5%82u%2c%5bcniewska%2c%20Wp%2c%5%82yw%20pandemii%20COVID-19%20na%20rozw%2c%3%b3j%20sektora%20e-commerce%20w%20Polsce.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, [dostęp: 31 października 2022 r.]

<sup>4</sup> <https://www.sempire.pl/e-commerce-w-polsce.html> [dostęp: 2 kwietnia 2022 r.]

<sup>5</sup> <https://www.sempire.pl/e-commerce-w-polsce.html>

## POJĘCIE I CHARAKTERYSTYKA E-COMMERCE

E-commerce to proces, obejmujący sprzedaż i kupno towarów, a więc zawieranie transakcji handlowych z wykorzystaniem środków elektronicznych, prowadzony za pośrednictwem Internetu. Natomiast jedną z najczęściej używanych i najbardziej kompletnych definicji jest podana przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD – ang. Organisation for Economic Co-operation and Development):

„Transakcja e-commerce to sprzedaż albo zakup dóbr lub usług przeprowadzona za pośrednictwem sieci komputerowych, przy użyciu metod wyspecyfikowanych i zaprojektowanych do celów odbierania i składania zamówień. Dobra lub usługi są dostarczone za pomocą tychże metod, natomiast płatność i dostawa nie muszą odbywać się online. Uczestnikami transakcji e-commerce mogą być przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe, osoby fizyczne, rządy państw, a także organizacje publiczne lub prywatne. Za transakcje e-commerce uznawane są zamówienia składane przez Internet, extranet lub elektroniczne systemy wymiany danych. Typ transakcji definiuje metoda składania zamówienia. Za transakcje e-commerce nieuznawane są zamówienia składane przez telefon, faks lub pocztę tradycyjną (OECD, 2013).”

E-commerce jest modelem biznesowym, umożliwiającym firmie, a także osobie fizycznej, kupno i sprzedaż różnych produktów w sieci. Występuje we wszystkich segmentach rynku. Wyróżniamy cztery modele e-handlu:

**B2B** (biznes dla biznesu) – to model biznesowy, w którym firma sprzedaje swój produkt innej firmie. Kupujący może być końcowym użytkownikiem lub sprzedać zakupiony towar konsumentom. Dla e-commerce B2B charakterystyczny jest długi powtarzający się cykl sprzedaży oraz wyższa wartość zamówienia;

**B2C** (biznes dla klienta) – jest najpopularniejszym modelem w e-handlu, wyróżnia go krótki czas podejmowania decyzji o za-



kupie oraz niższa wartość oferowanych zamówień niż w przypadku B2B;

**C2C** (konsument dla konsumenta) – w tym modelu handlu elektronicznego konsumenci mają możliwość wymiany dóbr i usług między sobą, np. za pośrednictwem platform takich jak Allegro, Vinted itp.

**C2B** (konsument dla biznesu) – ten model umożliwia osobom fizycznym sprzedaż swoich usług lub produktów przedsiębiorstwom. Najczęściej dotyczy promowania produktów danej firmy poprzez ich lokowanie, udostępnianie linków afiliacyjnych, tworzenie recenzji itp. na blogach lub social mediach<sup>6</sup>.

### **MARKETPLACE – PLATFORMA SPRZEDAŻOWA**

Kolejną ważną definicję, którą należy podać, aby uzyskać jeszcze pełniejszy obraz handlu internetowego, to marketplace. Jest to platforma sprzedażowa przypominająca internetowe targowisko lub cyfrowe centrum handlowe, zaprojektowane w taki sposób, aby można było łatwo połączyć sprzedawców z potencjalnymi klientami. Platforma ta charakteryzuje się prostotą i intuicyjnością działania, co zapewnia wygodę zakupu każdemu użytkownikowi<sup>7</sup>.

Marketplace udostępnia sprzedawcom przestrzeń wirtualną, w której mogą wystawiać swoje produkty, w zamian za prowizje od sprzedaży lub uiszczenie stałej miesięcznej opłaty. Z drugiej strony, kupujący poprzez wyszukiwanie na platformie uzyskuje dostęp do szerokiego asortymentu oferowanego przez różnych sprzedawców. Sprzedaż może odbywać się pomiędzy osobami fizycznymi, firmami lub między obiema zaangażowanymi stronami. Fundamentem działalności platformy jest udzielenie sprzedawcom możliwości technicznych do przedstawiania swojej oferty, przeprowadzania transakcji i kampanii reklamowych, czy

---

<sup>6</sup> <https://executiveclub.pl/category/ecommerce/>, [dostęp: 2 kwietnia 2022 r.]

<sup>7</sup> <https://thenewlook.pl/e-commerce-co-to-jest/>, [dostęp: 2 kwietnia 2022 r.]

zarządzania stanami magazynowymi<sup>8</sup>. Najsłynniejszym marketplace'm w Polsce jest Allegro, natomiast w skali światowej Amazon.

### SKLEP INTERNETOWY

Sklep internetowy to strona www, na której klienci mogą zapoznać się z ofertą i składa zamówienia zakupu przez Internet. Podstawowymi elementami sklepu internetowego są strony z ofertą, czyli tak zwane podstrony produktowe (karta produktu) posiadające opis towaru lub usługi, które można zamówić w danym sklepie. W sklepach z urozmaiconym asortymentem stosuje się pomocniczo kategorie produktów, które grupują produkty według ich rodzaju. Większość e-sklepów posiada funkcję tzw. koszyka, którego działanie jest jednakowe z tradycyjnym koszykiem zakupowym w sklepie stacjonarnym<sup>9</sup>. Niezbędnym elementem sklepu jest także formularz na stronie zamówienia, w którym klient podaje swoje dane konieczne do przeprowadzenia transakcji, czyli podstawowe dane osobowe i adres dostawy. W zamówieniu kupujący podaje także swój adres e-mail, na który zostaje wysłane potwierdzenie dokonania zakupu i wszystkie pozostałe maile transakcyjne.

Sklep internetowy utworzony na bazie gotowego szablonu (np.: firmy Shoper, Sky-Shop itd.) wyposażony jest również w panel administracyjny ułatwiający jego obsługę. Dysponuje on opcją dodawania, edytowania, a także usuwania produktów. Ponadto panel umożliwia zarządzanie bazą klientów, zamówieniami, posiadanym asortymentem, subskrypcją oraz informacjami na stronie. Zaawansowany system może zawierać szczegółowe statystyki sprzedaży, dopuszcza eksportowanie i importowanie produktów do różnego rodzaju plików. Panele administracyjne sklepu mogą być połączone z integracjami zewnętrznymi jak płatności, wysyłki, systemy księgowo lub magazynowe<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> <https://ecommerceportal.pl/marketplace/>, [dostęp: 2 kwietnia 2022 r.]

<sup>9</sup> <https://thenewlook.pl/wlasny-sklep-internetowy>, [dostęp: 2 kwietnia 2022 r.]

<sup>10</sup> <https://thenewlook.pl/e-commerce-co-to-jest>, [dostęp: 2 kwietnia 2022 r.]

## TRENDY E-COMMERCE

### SOCIAL COMMERCE

Od roku 2022 jest kontynuowana optymalizacja, doskonalenie narzędzi oraz znanych i stosowanych rozwiązań w e-commerce. Zdecydowanym trendem będzie social commerce, a więc sprzedaż internetowa bezpośrednio z portali społecznościowych. Zgodnie z raportem Izby Gospodarki Elektronicznej<sup>11</sup> w 2020 roku 19% polskich internautów dokonało zakupu w odpowiedzi na reklamę w social media, 22% skorzystało z mediów społecznościowych, aby porównać oferty i znaleźć inspirację, a 21% wykorzystało je do zapoznania się z opinią lub dodatkową informacją o produkcie. Wskazuje to na coraz istotniejszą rolę na ścieżce zakupowej klienta.

### RE-COMMERCE

Re-commerce to rynek elektroniczny, na którym przedmiotem transakcji są produkty używane. To trend przybierający na sile, mający swoje uzasadnienie w trosce konsumentów o środowisko i coraz bardziej popularnej idei “zero waste”. W ostatnim czasie zauważa się szczególnie wzrost sprzedaży w segmencie używanej elektroniki, co jest efektem rosnącej świadomości konsumentów. Według przewidywań ekspertów e-commerce, tendencja ta będzie coraz silniejsza wśród kupujących, a „drugie życie” chętnie będzie dawane ubraniom i akcesoriom, sprzętom elektronicznym, ale również towarom luksusowym<sup>12</sup>. Przykładem sklepów re-commerce są OLX lub Vinted.

---

<sup>11</sup> <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/06/Omni-commerce-Kupuj%C4%99-wygodnie-2020-do-pobrania.pdf>, [dostęp: 2 kwietnia 2022 r.]

<sup>12</sup> <https://filarybiznesu.pl/ecommercowy-secondhand-czym-jest-i-jak-dziala-rynek-recommerce/a6320>, [dostęp: 15 kwietnia 2022 r.]

## EKOLOGIA

Rynek e-commerce rozwija się coraz szybciej, a wzrastająca liczba realizowanych zamówień może negatywnie wpłynąć na środowisko. W związku z tym e-commerce wdraża ekologiczne rozwiązania. Najczęściej przejawia się to podczas pakowania przesyłek, zarówno, biorąc pod uwagę materiał używany do pakowania jak i wypełnienie pudełka. Wiele e-sklepów zamieniło zwykłe etykiety na biodegradowalne oraz zrezygnowało z wystawiania papierowych faktur i paragonów na rzecz elektronicznych. W 2022 jednym z głównych zadań sklepów internetowych będzie dostosowanie swojego biznesu do działań chroniących środowisko. Coraz częściej te aspekty będą wpływały na podjęcie decyzji zakupowej, ponieważ w ostatnich latach konsumentom towarzyszy postawa proekologiczna w życiu codziennym i są oni gotowi zmienić miejsce zakupów na takie, w którym zamówienia zostaną spakowane w sposób ekologiczny<sup>13</sup>.

## PREFERENCJE KONSUMENTÓW W ZAKUPACH INTERNETOWYCH

Międzynarodowa firma badawczo-technologiczna Gemius od dziewięciu lat przeprowadza badania internautów na temat rynku zakupów online w naszym kraju. Raport „E-commerce w Polsce 2021” przedstawia się następująco:

Czynnikami, które zwiększyłyby częstotliwość dokonywanych zakupów w sieci są: niskie koszty dostaw (56%), atrakcyjniejsze ceny niż w sklepach stacjonarnych (53%) oraz kupony rabatowe (45%).

Warunki, które skłoniłyby potencjalnych konsumentów do pierwszego zakupu w danym serwisie internetowym, a nie w jakimś innym, oferującym podobne produkty, to przede wszystkim atrakcyjna cena

---

<sup>13</sup> <https://www.logistics-manager.pl/2021/07/26/ekologia-w-e-commerce-oczekiwania-konsumentow-czy-odpowiedzialne-prowadzenie-biznesu/> [dostęp: 15.04.2022 r.].

(45%), następnie koszt przesyłki (42%) i pozytywne wcześniejsze doświadczenia (33%).

Czynniki wpływające na wiarygodność danego sklepu internetowego według Raportu Gemius to przede wszystkim opinie o sklepie - 46%, następnie możliwość płatności przy odbiorze - 30% oraz czytelna informacja o zwrotach i reklamacjach - 26%<sup>14</sup>.

Według e-izby miejsca zakupowe online najczęściej wybierane przez e-konsumentów to platformy sprzedażowe (38%) i sklepy internetowe (42%).

Zgodnie z raportem Izby Gospodarki Elektronicznej „Mr&Mrs e-Commerce 2022”<sup>15</sup> rośnie rola porad sprzedawcy (20% badanych), a najliczniejszą grupą korzystającą z tego rodzaju wsparcia są seniorzy.

Nowoczesne formy prezentacji produktów takie jak wideo produktowe, przegląda 56% internautów<sup>16</sup>. Natomiast 11% internautów kupiło coś w odpowiedzi na reklamę w mediach społecznościowych.

## BADANIE WŁASNE

### METODYKA BADAŃ

Celem badania własnego przeprowadzonego przez autorkę artykułu było sprawdzenie preferencji konsumentów w zakresie korzystania z platform zakupowych e-commerce oraz stron sklepów internetowych.

Badanie zostało przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego opartego na kwestionariuszu ankiety. Ankieta została przeprowadzona online w styczniu 2022 roku z udziałem 60 respondentów z Bielska-Bia-

---

<sup>14</sup> <https://zaufane.pl/opinie-w-internecie-maja-znaczenie-dane-z-raportu-gemius-dla-e-commerce-w-polsce-2021>, [dostęp: 15 kwietnia 2022 r.]

<sup>15</sup> <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2022/01/Raport-Mr-Mrs-e-Commerce.pdf>, [dostęp: 15 kwietnia 2022 r.]

<sup>16</sup> <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2021/06/Omni-commerce-Kupuje-wygodnie-2021.pdf>, [dostęp: 15 kwietnia 2022 r.]

łej i ościennych miejscowości. Respondenci stanowili grupę zróżnicowaną ze względu na wiek, płeć i wykształcenie. Materiał zebrany w toku badań pozwolił odpowiedzieć na pytanie, gdzie najczęściej konsumenci dokonują zakupów w sieci i dlaczego?

### CEL GŁÓWNY

Celem badania było określenie skłonności potencjalnych klientów do dokonywania zakupów bezpośrednio na stronach sklepów internetowych, zamiast na dużych platformach typu Allegro.

### HIPOTEZA GŁÓWNA

Główną hipotezą badawczą było stwierdzenie, że konsumenci są skłonni do korzystania z usług sklepów internetowych, jeżeli ich oferta będzie atrakcyjniejsza od tych proponowanych na dużych platformach sprzedażowych.

### HIPOTEZY POMOCNICZE

Celem przeprowadzonego badania było również zweryfikowanie następujących hipotez:

- Zaletą korzystania z platform jest szeroki asortyment w jednym miejscu.
- Platforma sprzedażowa umożliwia wybór tego samego produktu u wielu sprzedawców w konkurencyjnych cenach.
- Im więcej bonusów zawiera oferta platformy, tym bardziej jest atrakcyjna.
- Platformy sprzedażowe są bezpieczniejsze, ponieważ weryfikują sprzedawców.
- Duże serwisy gwarantują wsparcie przy ewentualnych konfliktach ze sprzedawcami.
- Ciekawa forma prezentacji produktu zachęca do skorzystania z oferty sklepu internetowego.
- Sklepy internetowe posiadają szerszy opis oferowanego produktu.

- Opinia na temat danego sprzedawcy oraz produktu ma istotne znaczenie przy dokonywaniu zakupu.
- Zaletą korzystania z sklepu internetowego jest możliwość uzyskania kompetentnej porady sprzedawcy specjalizującego się w wąskiej kategorii produktowej.

## WYNIKI BADAŃ

Przeprowadzenie ankiety wśród mieszkańców Bielska-Białej i okolic pozwoliło na zweryfikowanie wszystkich postawionych hipotez. Osiągnięto następujący rezultat badawczy:

Połowa ankietowanych regularnie dokonuje zakupów w sieci, a pozostała część od 5-10 razy na rok. Głównie są to zakupy dokonane na platformach sprzedażowych ze względu na ich szeroką ofertę asortymentową, a także dodatkowe bonusy. Według 20% badanych duże serwisy gwarantują również bezpieczeństwo, ponieważ sprzedawcy przechodzą weryfikację. Zdecydowana większość kupujących online najczęściej odwiedza marketplace Allegro.

Obniżka ceny i darmowa przesyłka są najbardziej atrakcyjnymi bonusami dla ankietowanych. W drugiej kolejności są kupony zniżkowe i gratisy. Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się programy lojalnościowe. Warto nadmienić, iż prawie połowa respondentów w pierwszej kolejności dokonując zakupów online szuka sklepu z dogodną ceną oraz korzysta z porównywarek cenowych.

Z ankiety wynika, że 40% odwiedza strony sklepów internetowych i zaopatruje się w nich. Zdecydowana większość badanych jest skłonna do nabycia produktu bezpośrednio na stronie internetowej sklepu, który wcześniej zakupiła na platformie sprzedażowej o ile oferta w sklepie będzie atrakcyjniejsza.

Posty dotyczące ofert sklepów internetowych są bardzo cenną informacją dla 19% respondentów. Może być to spowodowane tym, że po-

zostali nie stanowili grupy docelowej i taka informacja nie była dla nich wartościowa wartości.

Prezentacja produktu w formie filmiku lub fotografii 360 stopni zachęciłaby co drugiego respondenta do skorzystania z oferty sklepu internetowego. Małą popularnością cieszy się polecenie produktów przez influencera.

Prawie wszyscy ankietowani zapoznają się z opinią na temat produktu przed dokonaniem jego zakupu, sporadycznie korzystają z możliwości uzyskania kompetentnej porady sprzedawcy. Natomiast 83% respondentów weryfikuje również opinię na temat samego sprzedawcy.

Większość z badanych konsumentów nigdy nie miała konfliktu ze sprzedawcą, a pozostali sporadycznie. Zgodnie z deklaracją konflikty te zakończyły się korzystnym rozwiązaniem dla kupującego.

## WNIOSKI Z BADAŃ WŁASNYCH

Platformy sprzedażowe cieszą się dużą popularnością wśród ankietowanych ze względu na szeroki asortyment, wielu sprzedawców w jednym miejscu oraz możliwości wybrania produktu w dogodnej cenie. Im więcej bonusów oferuje platforma, tym bardziej jest atrakcyjna. Wśród respondentów obniżka ceny i darmowa przesyłka są czynnikami, które przeważają przy podjęciu decyzji zakupowej. W drugiej kolejności są to kupony rabatowe i gratisy. Najmniejszy wpływ posiadają programy lojalnościowe. Co piąty respondent wybiera zakupy poprzez marketplace'y, ponieważ gwarantują bezpieczeństwo. Wszyscy sprzedawcy oferujący tam swoje produkty przechodzą przez proces weryfikacyjny, a także podlegają stałemu monitoringowi i ocenie. Dzięki temu ryzyko oszustw jest zminimalizowane. Duże serwisy posiadają również Programy Ochrony Kupujących. Przy ewentualnych konfliktach kupujący może liczyć na wsparcie i bezpośrednio zgłaszać problemy do marketplace'u, który wywiera nacisk na sprzedawcę w celu szybkiego zakończenia spo-



ru. Większość z badanych konsumentów nigdy nie miała konfliktu ze sprzedawcą, a pozostali kilka razy, lecz z korzystnym rozwiązaniem dla kupującego.

Zalety korzystania z platform sprzedażowych nie przekreślają całkowicie szans sklepów internetowych. Jak wynika z przeprowadzonego badania konsumenci są skłonni zrezygnować z zakupu w marketplace'ach jeżeli oferta sklepu internetowego byłaby dla nich atrakcyjniejsza pod względem ceny. Sklepy internetowe często posiadają szerszy opis oferowanego produktu, a także mają możliwość przedstawienia go w formie filmiku lub fotografii 360 stopni. Taki sposób prezentacji zachęciłby co drugiego respondenta do skorzystania z oferty sklepu. Należy tutaj wspomnieć, że dodatkowym argumentem do zakupu w sklepie internetowym mogą być specjalne funkcjonalności jak np.: konfiguratorzy służące do personalizowania produktów. Również pozytywne opinie na temat sklepu i ich produktów, wystawione przez zadowolonych klientów przyciągną kolejnych, ponieważ ma to wpływ na jego wiarygodność. Potwierdza to badanie własne, w którym zdecydowana większość respondentów zapoznaje się z opinią o sprzedawcy i produkcie co przesądza o dokonaniu przez nich zakupu. Zaletą korzystania ze sklepu internetowego jest również możliwość uzyskania kompetentnej porady sprzedawcy specjalizującego się w wąskiej kategorii produktowej, jednocześnie marketplace'y starają się kontrolować i ograniczać bezpośrednią komunikację pomiędzy kupującym a sprzedającym, by uniknąć przekierowania sprzedaży na np. sklep internetowy sprzedawcy. Ankietowani jednak bardzo rzadko korzystali z porad.

Porównując przytoczone raporty oraz badanie własne można zauważyć, że konsumenci są skłonni do korzystania z usług sklepów internetowych, jeżeli ich oferta będzie atrakcyjniejsza od tych proponowanych na dużych platformach sprzedażowych. Podczas zakupów online interesanci kierują się dwoma kluczowymi czynnikami: ceną oraz kosztami dostawy. W badaniu własnym ankietowani sporadycznie

korzystali z porady sprzedawcy natomiast według raportu Izby Gospodarki Elektronicznej już 20% badanych zasięgało fachowej konsultacji i najliczniejszą grupę stanowili seniorzy. Rozbieżności wyników mogą być spowodowane wiekiem ankietowanych, gdyż w badaniu własnym uwzględniono przedział wiekowy od 16-50 lat. Sklepy internetowe powinny zatem udostępnić linię informacyjną, aby wyjść na przeciw oczekiwaniom również starszej grupy konsumentów. Badania pokazują także jak istotny wpływ na podjęcie decyzji zakupowych ma forma prezentacji produktu, dlatego warto szczegółowo opisywać sprzedawany produkt oraz umożliwić potencjalnemu klientowi dokładne zobrazowanie asortymentu tak, aby nabywca miał wyczerpującą i atrakcyjną informację na temat interesującego go produktu. Dzięki temu buduje się zaufanie do witryny sklepu, zachęca do sprawdzenia jego oferty i przekonuje do dokonania zakupu oraz wystawienia pozytywnej opinii, co powinno przyciągnąć kolejnych klientów i napędzić dalszą sprzedaż.

**BIBLIOGRAFIA**

- [https://ads.google.com/intl/pl\\_pl/home/resources/marketing-internetowy/](https://ads.google.com/intl/pl_pl/home/resources/marketing-internetowy/)
- <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/20501/5.2.%20W.%20Tarasiuk%2c%20J.%20D%c5%82u%c5%bcniewska%2c%20Wp%c5%82yw%20pandemii%20COVID-19%20na%20rozwoj%20sektora%20e-commerce%20w%20Polsce.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/06/Omni-commerce-Kupuj%20C4%99-wygodnie-2020-do-pobrania.pdf>
- <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2021/06/Omni-commerce-Kupuje-wygodnie-2021.pdf>
- <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2021/11/Raport-Odpowiedzialny-E-commerce-2021.pdf>
- <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2022/01/Raport-Mr-Mrs-e-Commerce.pdf>
- <https://executiveclub.pl/category/ecommerce/>
- <https://marketingwsieci.pl/marketplace-czy-wlasny-sklep-internetowy/>
- [https://thenewlook.pl › własny-sklep-internetowy](https://thenewlook.pl/wlasny-sklep-internetowy)
- <https://thenewlook.pl/e-commerce-co-to-jest/>
- <https://www.egospodarka.pl/art/galeria/174590,Najpopularniejsze-platformy-na-polskim-rynku,2,39,1.html>
- <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/04/08/the-five-biggest-marketing-tech-trends-in-2022/?sh=5910ef02474f>
- <https://www.pwc.pl/pl/media/2021-02-09-analiza-pwc-prognoza-rozwoju-rynku-ecommerce-w-polsce.html>
- <https://www.sempire.pl/e-commerce-w-polsce.html>
- <https://www.statista.com/statistics/955943/poland-number-of-registered-e-commerce-stores/>



Mateusz Jurczyk<sup>1</sup>, Marek Labudda<sup>2</sup>,

Michał Michalczyk<sup>3</sup>, Monika Pach<sup>4</sup>

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

<sup>1</sup> ORCID: 0009-0008-3027-8405; [mjurczyk@wseh.pl](mailto:mjurczyk@wseh.pl)

<sup>2</sup> ORCID: 0009-0005-5217-6424; [mlabudda@wseh.pl](mailto:mlabudda@wseh.pl)

<sup>3</sup> ORCID: 0009-0004-0953-2270; [michal.michalczyk1@wp.pl](mailto:michal.michalczyk1@wp.pl)

<sup>4</sup> ORCID: 0009-0004-0969-3816; [pach.monika@wp.pl](mailto:pach.monika@wp.pl)

## PREFERENCJE ZAKUPOWE KONSUMENTÓW W SEKTORZE FMCG W OKRESIE PANDEMII, W ŚWIETLE BADAŃ Z GRUDNIA 2020 ROKU

## SHOPPING PREFERENCES OF CONSUMERS IN THE FMCG SECTOR DURING THE PANDEMIC, IN LIGHT OF RESEARCH FROM DECEMBER 2020

### ABSTRACT

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie, jak kształtują się preferencje zakupowe konsumentów, w okresie globalnej pandemii, ze szczególnym uwzględnieniem sektora produktów szybkozbywalnych (FMCG). Artykuł opiera się na badaniach, jakie zostały przeprowadzone w grudniu 2020 roku. Wyniki zostały porównane z podobnymi badaniami tendencji zakupowych w latach 2020–2021.

**Słowa kluczowe:** handel elektroniczny, proces sprzedaży towarów w sklepie internetowym, pandemia, zachowania konsumenckie w Internecie

## ABSTRACT

The aim of this article is to investigate how purchasing preferences are shaped during a global pandemic, with particular emphasis on fast moving consumer goods (FMCG). The study was carried out on the basis of studies that were undertaken in December 2020. The results were compared with a similar survey of purchasing trends over the period.

**Keywords:** e-commerce, online shopping process, pandemic, consumer behaviors on the Internet

## WSTĘP

Jak obawa przed zakażeniem COVID-19 kształtuje postawy konsumentów? Jak konsumenci w okresie pandemii zmienili swoje nawyki zakupowe? Czy kupują więcej przez Internet? Co motywuje ich do wyboru tradycyjnych lub zdalnych kanałów zakupowych? W artykule szczególny nacisk położyć można na aspekt psychologiczny, ponieważ stan pandemii wydaje się być bezprecedensowy, a wybór kanałów zakupów konsumenckich może być motywowany innymi bodźcami, jak na przykład strach przed zarażeniem, co postarano się zbadać na potrzeby niniejszego artykułu. Warto w tym miejscu odwołać się do hipotezy konserwatyizmu adaptacyjnego, która mówi: „koszt błędnego uznania, że nie ma niebezpieczeństwa, jest znacznie wyższy niż koszt błędnego uznania, że ono istnieje” (Buss 2001, s. 114). Typowe zachowania związane z tą teorią wprost przekładają się na teoretyczne zachowania jakie założono w hipotezach podczas badania, które zostało opisane poniżej. Założono, że w obliczu zagrożeń wynikających z bezpośredniego kontaktu z innymi ludźmi w miejscach publicznych, jakimi bezwątpienia są sklepy i galerie handlowe, większość badanych osób preferuje zakupy w formie pozwalającej na unikanie zagrożeń. Zarówno w przeglądzie literaturowym jak i w badaniach własnych autorzy artykułu skoncentrowali się na sektorze FMCG (ang. *Fast-Moving Con-*

*sumer Goods*)<sup>1</sup>, który wydaje się dominujący w tradycyjnych kanałach zakupowych.

## ZAGADNIENIA

Kodeks Cywilny mówi, że „za konsumenta uważa się osobę fizyczną dokonującą z przedsiębiorcą czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową” - art. 22 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks Cywilny (Dz.U.2022.1360 t.j.) (k.c.) (stan prawny na 1 marca 2021 r.). Z jednej strony konsument jest uważany za „końcowe ogniwo procesu ekonomicznego.” Z drugiej stał się „aktywnym graczem rynkowym” (Łętowska 2002, s. 40).. Konsument ma obecnie zdecydowanie silniejszą pozycję na rynku i nie jest tak bardzo jak kiedyś zależny od organizacji (Frąckiewicz, Pluta 2013, s. 82). To raczej organizacja jest w większym stopniu zależna od niego, gdyż konsument jest „częścią sieci wartości, jednostką współkreującą wartość” (Maciejewski 2012, s. 37) danej organizacji. Jest również traktowany jako indywidualny podmiot konsumpcji nastawiony na zaspokojenie swoich potrzeb konsumpcyjnych, których hierarchia w obecnych warunkach może być plastyczna (Pluta 2016, s. 352). Tak więc można przyjąć, że proporcje między konsumentem, a przedsiębiorcą zmieniają się z duchem czasu. Nabywca, który podczas zakupów dla siebie, na własny użytek, narażony jest na szereg zabiegów marketingowych, towarzyszących tej czynności, jest bardziej świadomy swoich praw i obowiązków. Jest też świadomy swojej pozycji rynkowej, do tego staje się niecierpliwy i wymagający. W wielu przypadkach dla przedsiębiorców staje się obiektem swoistej rywalizacji. Stąd też nabywca jest świadkiem i odbiorcą wszechobecnej reklamy. Pomimo zachodzących zmian, klient jest nadal otoczony większą opieką przez ustawodawcę niż przedsiębiorca. Konsument jako odbiorca wytworzonego dobra, chociaż jest ostatnim ogniwem, to jed-

---

<sup>1</sup> <https://tylkofmcg.pl/produkty-i-marki-fmcg-i-cpg> [dostęp: 14 kwietnia 2021 r.]

nak bardzo istotnym w życiu całej gospodarki rynkowej. Bez niego nie byłoby popytu, a bez popytu handel by nie istniał.

Każda osoba, która dokonuje zakupu, posiada konkretne zachowania podczas dokonywania tej czynności. „Zachowania konsumenckie obejmują wszystko to, co poprzedza, zachodzi w trakcie i następuje po nabyciu przez konsumenta dóbr i usług. Centralne miejsce zajmują w nich niewątpliwie procesy związane z nabywaniem dobra czy usługi. Każdy z nas od czasu do czasu ma do czynienia z sytuacją kupowania” (Falkowski, Tyszka 2006, s. 11) Owe procesy zatem przed, w czasie, jak i po zakupach towarzyszą konsumentowi, łącznie z oceną pozyskanego dobra czy usługi. Cały ten proces nazywamy „zachowaniem konsumenckim”, które ma dosyć różne źródło. „Zachowanie konsumenta wynika z indywidualnego odczuwania potrzeb i obejmuje całokształt obiektywnie i subiektywnie określonych, racjonalnych i emocjonalnych, świadomych i nieświadomych posunięć w trakcie przygotowań do podjęcia decyzji na rynku dóbr konsumpcyjnych oraz w czasie konsumpcji” (Rudnicki 2001, s. 15). Jest subiektywnym przeżyciem każdego nabywcy i pomimo tego, że podlegają one pewnym schematom ogólnym, mają w sobie indywidualizm zależny od konsumenta. Zachowania konsumenckie podlegają nieustannej ewaluacji i są obiektem zainteresowania badań marketingowych. Psychologia Zachowań Konsumenckich mówi, że „...strategia marketingowa odpowiadająca segmentacji ze względu na zachowania konsumentów zawsze powinna być skierowana na zmianę dotychczasowych nawyków i zachowań konsumentów” (Falkowski, Tyszka 2006, s. 97). Nabywca, jako konsument, posiada zatem swoje zachowania, które są bardzo istotnym sygnałem dla przedsiębiorcy i na który w różny sposób przedsiębiorca chce mieć wpływ.

Współczesny konsument dokonuje zakupu nie tylko w sklepie stacjonarnym, ale także za pomocą Internetu. Pierwszego zakupu *online* dokonał Michael Aldrich w Wielkiej Brytanii, w 1979 roku. Od 1980 roku handel elektroniczny zaczęły stosować takie firmy, jak Gen-



eral Motors, Nissan, Ford czy Peugeot-Talbot. W 1990 roku wprowadzono systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa, eksploracji danych i hurtowni danych. Rok 1992 był przełomowy. Wówczas Stany Zjednoczone zniosły zakaz stosowania Internetu w celach komercyjnych. Od 1994 roku zaczęły powstawać pierwsze sklepy internetowe, w których zamówienia składało się telefonicznie, a potwierdzało mailowo.<sup>2</sup> Na stronach internetowych GUS można znaleźć wyjaśnienie pojęcia e-commerce, które brzmi: „handel elektroniczny – transakcje przeprowadzone przez sieci, oparte na protokole IP i przez inne sieci komputerowe.”<sup>3</sup> E-handel jest synonimem *e-commerce* i dotyczy się tej części transakcji, która odbywa się za pomocą łączy internetowych, za które ostatecznie konsument może zapłacić za pośrednictwem Internetu, ale także w inny sposób (gotówka, przelew bankowy). Odbiór zamówionych usług i towarów nabywca odbiera w zależności od charakteru nabytej rzeczy za pomocą tegoż Internetu lub po za nim. W związku z tym samo wyrażenie woli za pośrednictwem łączy internetowych jest dokonaniem zakupu usługi lub towaru. Stałym elementem e-handlu i dosyć dobrze rozwiniętym działem jest tele-sprzedaż. Także do *e-commerce* zaliczamy faks. Na straży tych transakcji stoi ustawa o prawach konsumenta, w której można przeczytać: „umowa zawarta na odległość jest umową zawartą z konsumentem w ramach zorganizowanego systemu zawierania umów na odległość, bez jednoczesnej fizycznej obecności stron, z wyłącznym wykorzystaniem jednego lub większej liczby środków porozumiewania się na odległość do chwili zawarcia umowy włącznie” – art. 2 pkt 1 ustawy z dnia 30 maja 2014 roku – o prawach konsumenta (tj. Dz. U. z 2017 r. poz. 683) (stan prawny na 4 marca 2021 r). Obecnie e-handel dotyczy wszystkich zakupów dokonywanych przez Internet, telefon i faks, jednak jego terminolo-

---

<sup>2</sup> <https://ehandel.com.pl/historia-e-commerce-w-polsce,1464> [dostęp: 4 marca 2021].

<sup>3</sup> <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1778,pojecie.html> [dostęp: 4 marca 2021].

gia jest znacznie starsza niż powszechnie rozwinięta sieć internetowa. „Pierwszych e-zakupów dokonała 72-letnia mieszkanka Wielkiej Brytanii, która zamówiła produkty spożywcze przez telewizor podłączony do sieci EDI - elektronicznej wymiany danych. Było to w 1979 roku”<sup>4</sup> Z pewnością były to zalążki e-handlu i nie miały skali globalnej, tak jak dzisiaj. Współczesny e-handel, wykorzystujący łącza internetowe do zakupów, zaczął istnieć w latach 90 ubiegłego wieku. „Początki polskiego rynku e-commerce sięgają 1997 roku. Wtedy powstał pierwszy polski sklep internetowy firmy „Terent”. Niektóre źródła podają, że pierwszy e-sklep miał swoje początki w 1994 roku. W 1999 roku swoją działalność typu *e-commerce* rozpoczął Merlin.pl, a następnie Empik.pl. W 1999 roku powstała także, założona przez Arjana Bakker, największa platforma transakcyjna *on-line* w Polsce, czyli Allegro.pl. Koniec lat dziewięćdziesiątych i początek dwudziestego wieku to czas, kiedy zaczęły powstawać systemy aukcyjne czy internetowe sklepy spożywcze.”<sup>5</sup> W Polsce pierwszy internetowy sklep datuje się na 1998 rok. Lata 2000 to czas, gdy sprzedaż internetowa znacząco przyspiesza. Pandemia Covid-19 ma bardzo dobry wpływ na ten kanał sprzedażowy, na całym świecie przedsiębiorstwa odnotowują wzrost zysków, dzięki możliwości e-handlu. Na skutek licznych obostrzeń i powszechnego *lock down'u* znacząca część nabywców, a za nimi i sprzedawców, musiała przenieść się do wirtualnego świata. Wskazuje na to wiele analiz tegoż segmentu. „Liczba internautów deklarujących zakupy w Internecie wzrosła o 11 punktów procentowych (62% → 73%) – to duże tempo wzrostu, szczególnie widoczne w grupach wiekowych 15–24 i 25–34. Biorąc pod uwagę fakt, że wielu konsumentów z uwagi na ograniczenia wprowadzone z powodu pandemii wirusa mogło przekonać się do

---

<sup>4</sup> <https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2019/08/Poradnik-E-Commerce-2019.pdf> [dostęp; 2 marca 2021 r.].

<sup>5</sup> <https://ehandel.com.pl/historia-e-commerce-w-polsce,1464> [dostęp: 2 marca 2021 r.].

zakupów internetowych, w kolejnym roku spodziewać się można podobnego lub nawet większego wzrostu.”<sup>6</sup> Z powyższego raportu wynika, że e-handel dzięki pandemii jest w fazie rozwoju. Analitycy przewidują taki stan rzeczy na najbliższy trzyletni okres.

Zdecydowany wzrost sprzedaży w tym czasie dla gospodarki odnotowała branża FMCG, czyli rynek towarów bez których nie wyobrażamy sobie codzienności. Są to artykuły spożywcze, w tym wszystkie alkohole i tytoń, artykuły chemiczne gospodarstwa domowego, artykuły higieny osobistej, także artykuły kosmetyczne, oraz artykuły spożywcze dla zwierząt. „FMCG, czyli Fast Moving Consumer Goods, to sektor gospodarki obejmujący tzw. towary szybko zbywalne, zwane również towarami pierwszej potrzeby. Są to produkty, których jednostkowa cena nie jest wysoka, a kupowane są w masowych ilościach.” (Liczmańska 2017, s. 384). Reasumując, w artykuły z branży FMCG konsument zaoopatruje się każdego dnia w sklepie ogólnospożywczym i chemii gospodarstwa domowego, w marketach, oraz coraz częściej w Internecie.

Zjawisko pandemii wywarło duży wpływ na nasze otoczenie. Epidemia, która nawiedziła ludzkość w 2019 roku i trwa w momencie sporządzania niniejszego artykułu, przyniosła ze sobą wiele negatywnych skutków, ale w co niektórych gałęziach gospodarczych i wiele pozytywnych wzrostów, choćby wspomniany już e-commerce, czy branża medyczna. Aby wyjaśnić samo zagadnienie pandemii należy na początku przybliżyć pojęcie epidemii, które jest ściśle związane z tym zjawiskiem. Ustawodawca w artyku 2 ustępie 9 Ustawy o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi, interpretuje zagadnienie w następujący sposób: „epidemia — wystąpienie na danym obszarze zakażeń lub zachorowań na chorobę zakaźną w liczbie wyraźnie większej niż we wcześniejszym okresie albo wystąpienie zakażeń lub chorób zakaźnych dotychczas niewystępujących” – art. 2

---

<sup>6</sup> <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport-e-commerce-2020.pdf> [dostęp: 3 marca 2021 r.].

ust. 9 ustawy z dnia 5 grudnia 2008 r. - o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi (Dz.U. 2008 nr 234 poz. 1570) (stan prawny na 2 marca 2021 r.). Natomiast zaglądając do encyklopedii PWN znajdziemy podobne określenie tego zjawiska, tylko bardziej rozbudowane i brzmi ono następująco: „Epidemia [gr.], med. wystąpienie u ludzi zachorowań na określoną chorobę w określonym czasie i na określonym terenie w liczbie przypadków większej niż przeciętnie; epidemia chorób zakaźnych występuje lub bierze początek zwykle na terenie, na którym zachorowania występowały endemicznie (endemia), może także wystąpić na obszarze dotychczas wolnym od tej choroby. Źródłem zakażenia jest najczęściej chory człowiek lub nosiciel zarazków, chore zwierzę lub produkty pochodzenia zwierzęcego, rzadko rośliny; zarazki mogą się przenosić przez bezpośredni kontakt z chorym, przez powietrze, wodę, pokarmy lub np. za pośrednictwem niektórych stawonogów (muchy, komary, wszy, pchły, kleszcze i in.)”<sup>7</sup> Jest to zatem zjawisko obejmujące dany region, kraj, kontynent. W dziejach ludzkości już nieraz dane było się zmagać z różnymi epidemiami. Zazwyczaj miały one bardziej lokalny zasięg. W 2019 roku w Chinach, w miejscowości Wuhan, wybuchła epidemia choroby Covid-19, która w szybki sposób ogarnęła cały świat. Ten globalny zasięg przybrał miano pandemii. *World Health Organization* w jednym zdaniu definiuje to zjawisko: „Pandemia to rozprzestrzenianie się nowej choroby na całym świecie.”<sup>8</sup> Należy zauważyć, że w jednym czasie przyszło się zmagać ludzkości z tą samą chorobą, która dotychczas nie występowała na całym globie. Wynika z tego, że pandemia ma to samo znaczenie co epidemia, tylko z tą różnicą, że ma ona zasięg globalny, co stanowi o większym niebezpieczeństwie i większej dotkliwości, jeśli chodzi

---

<sup>7</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/epidemia;3898232.html> [dostęp 4 marca 2021 r.]

<sup>8</sup> [https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/en/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/en/) [dostęp: 4 marca 2021 r.]

o skutki zdrowotne, ekonomiczne, czy gospodarcze. Są także dziedziny, w których pandemia zakrojona na globalną skalę, daje pozytywne skutki gospodarcze i finansowe. Tutaj przykładem jest wspomniany wcześniej e-commerce, czy firmy medyczne. W szczególności sposób widać to na przykładzie firmy farmaceutycznej Pfizer, która jest jednym z głównych producentów i dostawców szczepionki na Sars-Cov 2. W ostatnim kwartalnym raporcie firma ta założyła, że do końca 2021 roku z samej szczepionki jej zysk wzrośnie w przybliżeniu o 15 bilionów dolarów, co ma stanowić ponad 1/3 całego szacowanego przychodu przedsiębiorstwa w tymże roku.

## METODYKA BADAŃ

Na strukturę niniejszej pracy składa się badanie preferencji zakupowych, jakie zostało przeprowadzone pod koniec 2020 roku, na grupie 121 osób, metodą ankiety internetowej. Starano się w nim zbadać przede wszystkim postrzeganie zakupów dokonywanych elektronicznymi kanałami dystrybucji, jako bardziej bezpiecznych i preferowanych. Jako tło badań występował stan pandemii choroby Covid-19. Poprzez dość szczegółowe pytania, na które uzyskano odpowiedzi, chciano określić model procesu podejmowania decyzji oraz czynniki motywujące i demotywujące, podczas wyboru metody *on-line*.

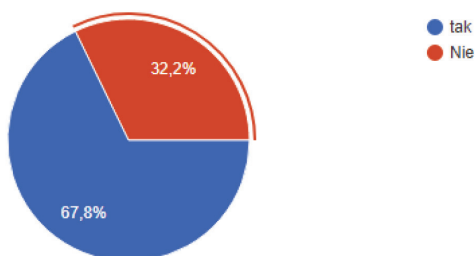
## INTERPRETACJA WYNIKÓW

Badania przeprowadzone w grudniu 2020 w okresie przedświątecznym wykazały, że klienci uważają w zaistniałej sytuacji zakupy drogą elektroniczną za bardziej bezpieczne, przynajmniej na poziomie deklaracyjnym. 67,8% (wykres 1) badanych stwierdziło, że taka forma zakupów pomoże im uniknąć zarażenia się chorobą COVID-19, natomiast 32,2 badanych miało przeciwne zdanie.

**Wykres 1.** Czy zakupy przez Internet pomogą uniknąć zarażeniem Covid-19

Czy uważa Pan / Pani, że zakupy przez Internet pomogą uniknąć ci zarażeniem Covid-19?

121 odpowiedzi



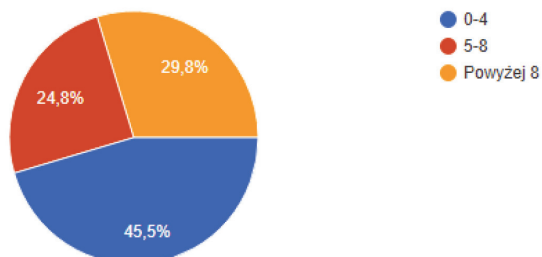
Źródło własne

Przekłada się to na realne zachowania konsumenckie, gdyż ponad połowa pytaných osób – dokładnie 54,6% – zadeklarowała dokonanie zakupów internetowych powyżej 4 razy w badanym okresie, w tym 29,8% ogółu zrobiło to minimum ośmiokrotnie i więcej. Nieco poniżej połowy respondentów (45,5%) dokonało 0–4 dokonanych tego typu transakcji (wykres 2).

**Wykres 2.** Częstotliwość dokonywania zakupów przez Internet

Ile razy Pan / Pani dokonywał/a zakupów w okresie przedświątecznym w sklepie internetowym?

121 odpowiedzi



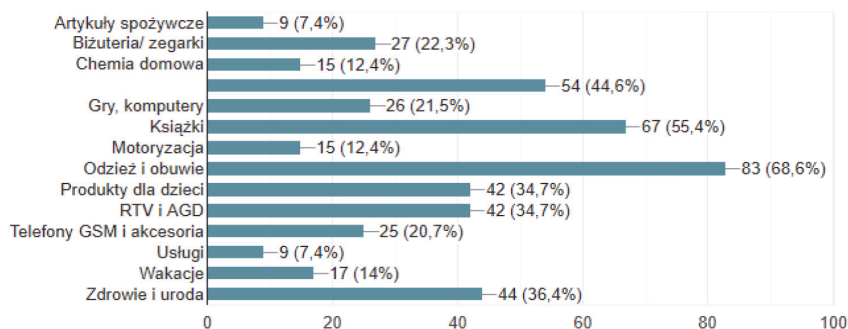
Źródło własne

O ile stosunkowo często kupowano tą drogą taki asortyment jak odzież i obuwie (68,6% odpowiedzi) oraz książki (55,4%), o tyle interesujący nas sektor FMCG spotkał się z prawie najniższą popularnością – jedynie 19,8%, w tym 7,4% wskazań stanowią zakupy produktów spożywczych oraz chemii domowej 12,4%. Nasi respondenci dosyć niechętnie dokonują zakupów spożywczych drogą elektroniczną.

**Wykres 3.** Kategorie w jakich najczęściej konsumenci dokonywali zakupów przez Internet

W jakich kategoriach najczęściej dokonuje Pan / Pani zakupów przedświątecznych w Internecie?

121 odpowiedzi



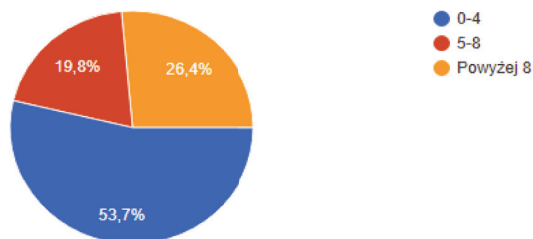
Źródło własne

W świetle omawianych badań w dalszym ciągu badani również często dokonywali zakupów w formie tradycyjnej, co uprawnia stwierdzenie, że poziom deklaracyjny odbiega od faktycznych zachowań. Uzyskano bardzo podobne wyniki dotyczące częstotliwości zakupów pytając o sklepy stacjonarne i elektroniczne. 46,2% respondentów dokonało tradycyjnych zakupów powyżej 4 razy, w tym 26,4% powyżej 8 razy. Natomiast 53,7% zadeklarowało zakupy tradycyjne dokonane poniżej 4 razy w ostatnim okresie. (wykres 4)

**Wykres 4.** Częstotliwość dokonywanych zakupów w sklepie stacjonarnym

Ile razy Pan / Pani dokonywał/a zakupów w okresie przedświątecznym w sklepie stacjonarnym?

121 odpowiedzi



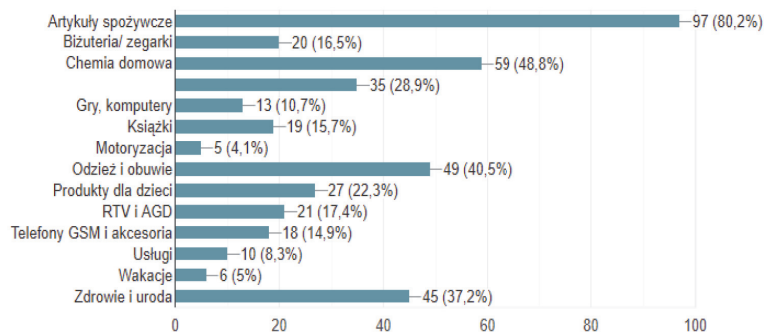
Źródło własne

Badani w sklepach tradycyjnych najczęściej kupowali artykuły spożywcze (80,2% pozytywnych odpowiedzi), na drugim miejscu plasuje się chemia domowa (48,8%), czyli zakupy z branży FMCG. Na najniższym poziomie zanotowane dział turystyczny z udziałem na poziomie 5% (wykres5).

**Wykres 5.** Wybór podejmowany przez konsumentów przy dokonywaniu zakupów w sklepie stacjonarnym

W jakich kategoriach najczęściej dokonuje Pan/ Pani zakupów przedświątecznych w sklepie stacjonarnym?

121 odpowiedzi



Źródło własne

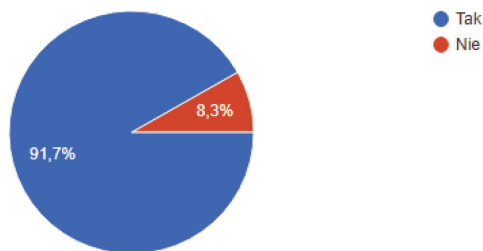


Ankietowani uważają iż w Internecie można znaleźć tańszą ofertę tego samego produktu, niż w sklepie stacjonarnym. W badaniu wskazało takie zjawisko aż 91,7% odpowiedzi. Co istotne, tyczy się to asortymentów z różnych sektorów, w tym badanej branży produktów szybko zbywalnych (wykres 6).

### Wykres 6. Tańszy produkt w Internecie

Czy uważa Pan /Pani, że konkretny produkt może kupić taniej w Internecie?

121 odpowiedzi



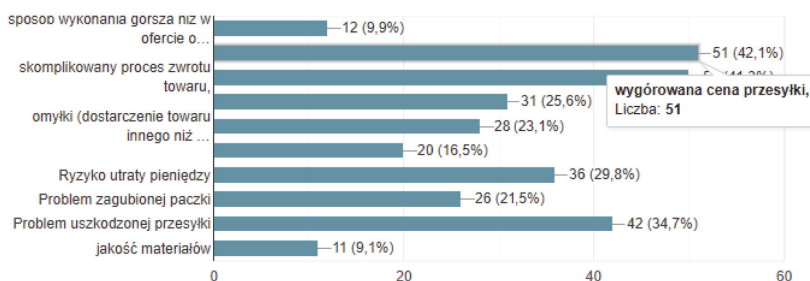
Źródło własne

Na ostateczną decyzję wpływa cena ostateczna, czyli ta którą należy powiększyć o koszty wysyłki. Często określana była ona jako „wygórowana”, ostatecznie zwiększająca finalną cenę. 42,1% badanych wskazało to jako czynnik demotywuujący. Była to też najczęściej wskazywana wada zakupów dokonywanych online. Natomiast na drugim miejscu wytyczono skomplikowany zwrot towaru 41,3% (wykres 7).

### Wykres 7. Wada zakupów Internetowych

Co jest dla Pana / Pani największą wadą zakupów przez Internet?

121 odpowiedzi



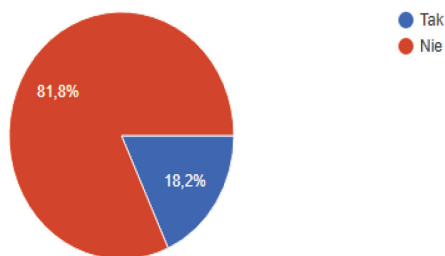
Źródło: własne.

Na decyzję konsumentów nie wywiera wpływu, lub wywiera znacznie mniejszy niż pierwotnie zakładano, obawa przed oszustwem. Ofiarą takiego procederu bezpośrednio padło 18% badanych. Pozostała część nie wyraża większych obaw z tym związanych.

### Wykres 8. Ofiary oszustwa zakupów online

Czy kiedykolwiek padł/a Pan / Pani ofiarą oszustwa zakupowego przez Internet?

121 odpowiedzi



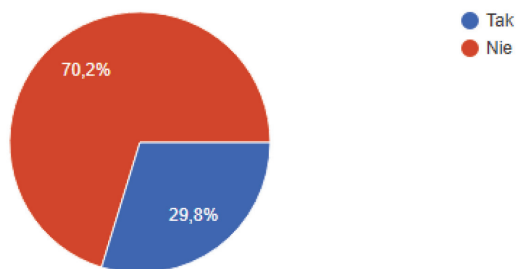
Źródło własne

Problemy z dostarczeniem przesyłki nie są przeszkodą dla znacznej większości ankietowanych – 70,2% respondentów nie spotkało się z sytuacją problemów w tej materii. 29,8% badanych miało problem z dostarczeniem zakupionego towaru(wykres 9).

#### Wykres 9. Problem z dostarczeniem zakupów dokonanych drogą online

Czy kiedykolwiek miał/a Pan / Pani problem z dostarczeniem paczki?

121 odpowiedzi



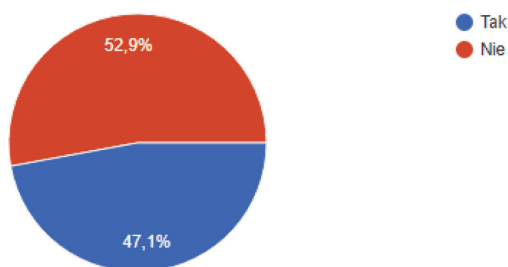
Źródło własne.

Respondenci prawie w równym stopniu podzielili się, jeżeli chodzi o problemy wynikające z otrzymaniem produktu niezgodnego z opisem. I tak 47,1% badanych doświadczyło takiej sytuacji, a 52,9% zadeklarowało, że nie miało takich problemów (wykres 10).

**Wykres 10. Produkt nie zgodny z opisem**

Czy zdarzyło się Panu/ Pani kiedykolwiek otrzymać produkt niezgodny z opisem?

121 odpowiedzi



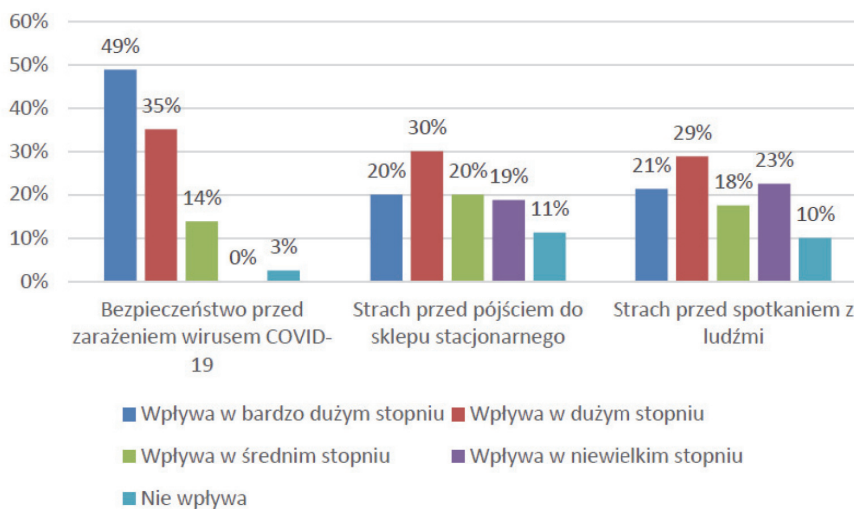
Źródło: własne.

**PODSUMOWANIE**

Wyniki przedstawione w naszych badaniach wskazują, iż pomimo znaczącego udziału sprzedaży internetowej jaki obserwujemy w segmencie FMCG, preferencje klientów nadal ukierunkowane są na robienie zakupów w sklepach stacjonarnych. Może się wydawać, że ten trend nie ulegnie szybkiej zmianie, ponieważ w przypadku produktów pierwszej potrzeby kluczowym aspektem jest szybkość otrzymania towaru. Decyzja o zakupie, podejmowana jest w wielu przypadkach w chwili braku danego artykułu i pilnej potrzeby jego wykorzystania, cena nie jest więc głównym determinantem wyboru. Trend taki obserwujemy mimo faktu, iż większość dużych sieci handlowych działających w Polsce uruchomiło możliwość zakupów internetowych wraz z dostawą ich do domu. Co prawda rezultat badania pozwolił pozytywnie zweryfikować hipotezę mówiącą o tym, że klienci uważają zakupy dokonywane drogą elektroniczną za bardziej bezpieczne w czasie pandemii Covid-19, jednak w przypadku produktów szybkozbywalnych klienci częściej wybierają sklepy stacjonarne.

Można stwierdzić, że zakupy *on-line* realnie wypierają zakupy *off-line*, jednak ich przewaga nadal nie jest znacząca w sektorze FMCG. Interesującą kontynuacją badań będzie sprawdzenie tego trendu w analogicznym okresie przyszłego roku. Nie bez znaczenia wydaje się fakt, iż zagrożenie chorobowe przyspiesza ten proces, a owe zjawisko nie ustępuje według danych statystycznych. Co istotne dominującym asortymentem w zakupach tradycyjnych były właśnie produkty szybkozbywalne. Badania „Wpływ pandemii Covid-19 na zachowania konsumentów” przeprowadzone na białostockich uczelniach wyższych przez Izabelę Sidorowicz oraz Grzegorza Samuka potwierdziły naszą główną hipotezę, iż konsumenci uważają zakupy przez Internet za bardziej bezpieczne. Większość respondentów w przeciwieństwie, do naszych badań stwierdzili, iż zrezygnowali z zakupów w sklepach wielko powierzchniowych z powodu obawy przed dużym skupiskiem ludzi lub ewentualną koniecznością korzystania z transportu publicznego (zob. Wykres 11).

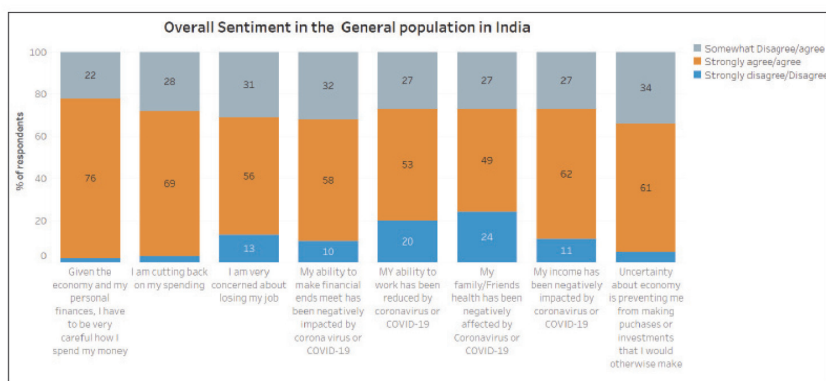
Wykres 11. Wpływ czynników na wybór e-zakupów cz. 1



Źródło G. Samuk, I. Sidorowicz; *Wpływ pandemii Covid-19 na zachowania konsumentów*, „Akademia Zarządzania” 4(3)/2020.

Podobne wnioski zawarte są w artykule „Nowy paradygmat zachowań konsumenckich w obliczu COVID-19: trwałe czy przejściowe”. Badania wykonane przez firmę Accenture w kwietniu 2020 r. w Indiach wykazały, że wzrost obawy konsumentów o swoje bezpieczeństwo doprowadził do zmiany priorytetów zakupowych (zob. Wykres 12).

**Wykres 12.** Indyjscy konsumenci zmieniają nastroje w kierunku wydatków podczas kryzysu związanego z wirusem sars-cov 2



Źródło: S. Mehta, T. Sexena, N. Purohit, *The New Consumer Behaviour Paradigm amid COVID-19*

Respondenci wskazali jako dominującą formę zakupów dokonywanie ich w sklepach osiedlowych oraz z wykorzystaniem platform e-commerce. Autorzy badania jako potwierdzenie tego faktu wskazali na dynamiczny rozwój platform, sklepów oraz aplikacji służących do robienia zakupów internetowych.

Na decyzję konsumentów czy dokonywać zakupów w Internecie nie wywiera wpływu obawa przed oszustwem, co sprawia, że nabywca uważa tę formę nabywania towarów za bezpieczną. Istnieje prawdopodobieństwo, że w przypadku powtórzenia badań w przyszłości i jednoczesnym utrzymaniu się tego trendu dla wzrostu popularności

dokonywania zakupów drogą elektroniczną, ilość respondentów, którzy padli ofiarą wyłudzeń wzrosło w liczbach bezwzględnych, jednak wynik procentowy nie uległ znaczącej zmianie. Warto zauważyć, że sytuację rynkową z powodzeniem wykorzystują platformy sprzedażowe oraz sklepy internetowe, dodatkowo zabezpieczając konsumentów przed oszustwem (system gwarancji płatności).

Zdecydowana większość respondentów nie doświadczyła problemów z dostarczeniem przesyłki zamówionej przez Internet. Jeżeli taka sytuacja miała jednak miejsce, przyczyn konsumenci upatrują po stronie firm kurierskich, a nie podmiotu sprzedającego. Sektor usług kurierskich w czasie wzrostu sprzedaży internetowych jest jednym z bardziej rozwijających się segmentów, który nadwyżkowe zyski inwestuje w poprawę jakości usług i rozbudowę bazy logistycznej.

## BIBLIOGRAFIA

- Buss David, (2001), *Psychologia ewolucyjna*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- E-handel (2021), *Historia e-commerce w Polsce*, <https://ehandel.com.pl/historia-e-commerce-w-polsce,1464>, [dostęp: 14 kwietnia 2021 r.]
- Encyklopedia PWN (2020) <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/epidemia;3898232.html>, [dostęp 1 marca 2021 r.]
- Falkowski Andrzej, Tyszka Tadeusz (2006), *Psychologia Zachowań Konsumentkich*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Gdańsk.
- Frąckiewicz Ewa, Pluta Anna (2013), *Rola kadry kierowniczej w budowaniu synergicznego układu relacji przedsiębiorstwo–pracownik–klient* w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, Nr 1144
- Główny Urząd Statystyczny (2021), *Pojęcia stosowane w statystyce*, <https://stat.gov.pl/metainformacje/sloownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1778,pojecie.html> [dostęp: 14 kwietnia 2021 r.]
- IAB Polska (2021), *Poradnik e-commerce*, <https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2019/08/Poradnik-E-Commerce-2019.pdf> [dostęp: 14 kwietnia 2021 r.]
- Izba Gospodarki Elektronicznej (2021), *Raport e-commerce 2020*, <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport-e-commerce-2020.pdf>, [dostęp: 14 kwietnia 2021 r.]
- Liczmańska, Katarzyna, (2013) *Znaczenie silnej marki w budowaniu relacji z klientami na przykładzie sektora FMCG* w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, Nr 24/2017
- Łętowska Ewa, (2002), *Prawo umów konsumenckich*, Warszawa: C.H. Beck.
- Maciejewski Grzegorz (2012), *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa* w: *Konsumpcja i Rozwój*, Nr 2(3)
- Mehta Seema, Sexena Tanjul, Purohit Neetu (2020) *The New Consumer Behaviour Paradigm amid COVID-19*; <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0972063420940834>, [dostęp: 14 kwietnia 2021 r.]



- Pfizer (2021), *Fourth Quarter 2020. Earnings Teleconference*, [https://s21.q4cdn.com/317678438/files/doc\\_financials/2020/q4/Q4-2020-Earnings-Charts-FINAL.pdf](https://s21.q4cdn.com/317678438/files/doc_financials/2020/q4/Q4-2020-Earnings-Charts-FINAL.pdf), [dostęp: 14 kwietnia 2021 r.]
- Pluta Anna (2016), *Zachowania współczesnych konsumentów a funkcjonowanie organizacji* w: *Studia i Prace WNEiZ US* Nr 43/3, <https://doi.org/10.18276/sip.2016.43/3-32>
- Rudnicki Leszek, (2001) *Zachowania konsumentów na rynku*, Warszawa: PWE.
- Samuk Grzegorz, Sidorowicz Izabela (2020) *Wpływ pandemii Covid – 19 na zachowania konsumentów* w: *Akademia Zarządzania* Nr 4(3)
- Tylko FMCG (2021), *Produkty i marki FMCG*, <https://tylkofmcg.pl/produkty-i-marki-fmcg-i-cpg/> [dostęp 14 kwietnia 2021 r.]
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny
- Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. O Prawach Konsumenta
- Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi
- World Health Organization (2021), *Frequently Asked Questions – pandemic*, [https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/en/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/en/) [dostęp: 14 kwietnia 2021 r.]

